دراسات متخصصة في الوقف الإسلامي (1)

الوقف

بين الأصالة والمعاصرة

دراسات متخصصة في رصيد العمل الوقفي المؤسسي

الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.

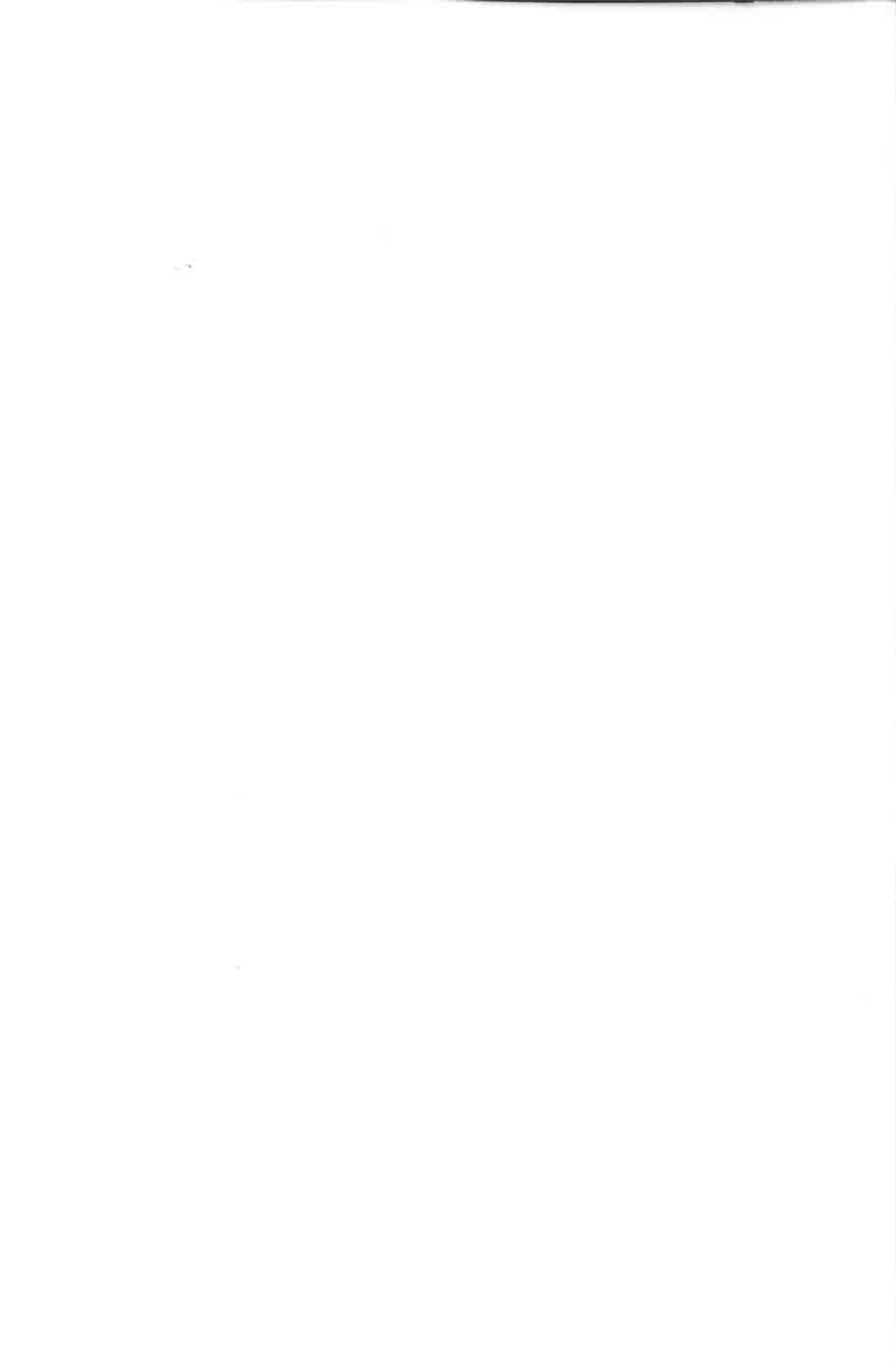
د. سامي محمد الصلاحات

الوقف

بين الأصالة والمعاصرة

دراسات متخصصة في رصيد
العمل الوقفي المؤسسي

الوقف

بين الأصالة والمعاصرة

دراسات متخصصة في رصيد العمل الوقفي المؤسسي

د. سامي محمد الصلاحات

مستشار المعهد الدولي للوقف الإسلامي بماليزيا

تدقيق إملائي

هبة عيسى

الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل
Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

الطبعة الأولى

1435هـ - 2014 م

ردمك 978-614-01-1224-7

توزيع

عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم

هاتف: 786233 - 785108 - 785107 (1-961+)

ص.ب: 5574-13 شوران - بيروت 2050-1102 - لبنان

فاكس: 786230 (1-961+) - البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb

الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

تصميم الغلاف: **تصميم المعهد الدولي للوقف الإسلامي - ماليزيا**

التنضيد وفرز الألوان: **أبجد غرافيكس**، بيروت - هاتف 785107 (9611+)

الطباعة: **مطابع الدار العربية للعلوم**، بيروت - هاتف 786233 (9611+)

الملخص باللغة العربية

يسعى هذا المؤلف المتضمن عدة أبحاث ودراسات صدرت ونُشرت على فترات متفرقة ومتلاحقة وفي أماكن مختلفة ومنذ أكثر من عشر سنوات، أن يرسم إطاراً كلياً لرؤية مفادها أن الوقف هو التنمية الحقيقية للمجتمعات والدول.

فالمؤلف والذي يشمل عدة فصول متباينة في طرحها وعرضها، يؤكد بلا ريب أن الوقف من خلال طبيعته الشرعية والقانونية، وحقائقه التاريخية والفكرية، أسهم بقوة وفعالية في دفع عجلة التنمية والتطور في المجتمعات العربية والإسلامية.

وتزداد أهمية هذا الأمر، عندما نجد أن هناك اهتماماً وشغفاً بدأ يسري في الفكر الجمعي عند المسلمين بضرورة تفعيل هذا القطاع، سواء أكان قطاعاً حكومياً أو قطاعاً خاصاً بالجماعات والعائلات والأفراد.

وسنرسم في هذا المؤلف الأطر التنموية التي يمكن للوقف أن يُسهم من خلالها في معالجة الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية لأي مجتمع أو دولة.

إننا نعتقد جازمين، أن الوقف الإسلامي له قدرة كبيرة على خلق حالة من التوازن الاجتماعي في شرائح المجتمع المتعددة، وأن له القدرة على سد احتياجات اجتماعية ملحة، في ظل القدرة على تأسيس أجواء من الإبداع والابتكار في المجتمعات والدول.

كما لا يختلف مع هذا أن الوقف يمكن أن يُسهم في حل الأزمات الاجتماعية لأي مجتمع ودولة، كأزمة السكن والظواهر الاجتماعية السلبية، كظاهرة انتشار الطلاق، أو العنوسة، أو عدم القدرة على الزواج.

هذا اليقين سيتحقق في ظل قدرة مؤسسية تنظيمية تعمل بأسس التخطيط الاستراتيجي وبمعايير الجودة والحوكمة المؤسسية، مصاحباً لهذا كله خطة استثمارية تخضع لطرق وأساليب ومناهج تثمير الأوقاف بناءً على خفض المخاطرة المالية، وتنويع سلات الاستثمار، وابتكار وسائل جديدة لإعادة إعمار الأوقاف المعطلة.

سامي محمد الصلاحات

عمان، الأردن

1435هـ/2014م

الإهداء

إلى صديقي عزيزي

المهندس عبد الرحمن الشارد، أبو محمد[1]

الذي عملت معه على مدار خمس سنوات في مجال

تنمية الأوقاف وتطويرها

فأيقنت أن الأوقاف لن تنجح إلا:

بمخلص في نيّته ومقصده،

مؤمن برسالة الوقف الحضارية،

خبيراً في تخصصه وعمله،

حريصاً على تأدية الأمانة إلى أهلها.

---

(1) الأمين العام الأسبق لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصر بحكومة دبـي، ومن خلال إدارته، ارتفعت إيرادات الأوقاف منذ تسلمه المؤسسة من 25 مليون درهم عام 2005، إلى ما يقارب 90 مليون درهم عندما ترك العمل فيها عام 2011.

المحتويات

الملخص باللغة العربية 5

المدخل

الوقف فكرة الإسلام وإبداع الإنسان

تعريف الوقف 15
أركان الوقف وشروطه 19
فلسفة الوقف الإسلامي في إعادة توزيع الثروات بين الفئات الاجتماعية 25

الفصل الأول

الوقف والتنمية التعليمية والثقافية

توطئة 43
المبحث الأول: دور المؤسسة الوقفية في تنمية المجتمعات الإسلامية المعاصرة 45
العلاقة بين مصطلحي "الوقف" و"التنمية" 45
مرتكزات أساسية في تنمية الأوقاف 50
المبحث الثاني: المال بين العلماء والسلاطين المال الوقفي نموذجاً 79
المقدمة 79
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المال الوقفي في دعم مؤسسات الدولة 81
1. مؤسسات التعليم الوقفية "المدارس والجامعات" 81
2. مؤسسة الوقف الثقافية "المكتبات ودور الكتب" 89
المطلب الثاني: النزاع بين العلماء والسلاطين في الإشراف على الأوقاف 93
المطلب الثالث: نماذج تطبيقية في دفاع العلماء عن المال الوقفي 103
أولاً: تجربة الإمام النووي مع الأمير الظاهر بيبرس 103
ثانياً: تجربة الإمام البقليني مع الأمير برقوق 106

المبحث الثالث: دور الوقف في تأهيل الأيتام **109**
معالم أساسية لمساهمة الوقف في دعم الأيتام 109
1. الحد من ظاهرة الفقر في صفوف هذه الفئة، أو أن يرفع من دخلها المالي 111
2. زيادة الوعي الديني والفكري لهم عبر المراكز الدينية المتخصصة لهذه الفئة 113
3. الدعم الصحي والخدماتي لهم 114
4. الدعم التعليمي والتربوي والثقافي 115
5. الارتقاء بهم ذهنياً وعقلياً 117
6. تعزيز روح التكافل الاجتماعي والمعنوي بين أفراد هذه الفئة 118
7. العمل على تأهيلهم اجتماعياً وأُسرياً 121
دور الوقف الإسلامي كأول مؤسسة مدنية في التاريخ الإنساني 122
المبحث الرابع: دور الوقف في تفعيل التعليم العالي في الجامعات الإسلامية **125**
قراءة في خطة مشروع "مؤسسة الوقف للدراسات العليا" 125
لماذا هذه الوقفية؟ 125

الفصل الثاني

الوقف والتنمية الإدارية واستراتيجيات التخطيط والجودة ودرء المخاطر

المدخل 137
المبحث الأول: تطوير الأسس الإدارية للمؤسسات الوقفية **139**
مقدمة تمهيدية 139
مرتكزات أساسية في تطوير العمل المؤسسي الوقفي 140
الاستراتيجية والتخطيط 140
الإدارة المتميزة 142
القدرة على اتخاذ القرار الصحيح 146
فعالية قطاعي الموارد البشرية والعلاقات العامة 149
فعالية سياسات المؤسسة على تطوير إجراءات العمل وبيئته 153
الإشراف والرقابة 155
استخدام التكنولوجيا ونظم المعلوماتية 156
التواصل والتنسيق والتوجيه 158
التنمية والتفكير الابتكاري 161
التدريب والتأهيل لأفراد المؤسسة 164

الكفاءة الإعلامية في كسب الرأي العام.. 165
التقييم والتقويم.. 167

المبحث الثاني: دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسات الوقفية.. 169

تحديد مفهوم التخطيط الإستراتيجي وفوائده 170
الخطوات الأساسية الاستراتيجية في تطوير العمل المالي الوقفي........................ 173
أولاً: وضع الخطة الاستراتيجية 178
ثانياً: نشر وتوصيل الخطة الاستراتيجية.. 187
ثالثاً: تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية.. 191
رابعاً: قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الوقفية 196
خامساً: مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية 200
استشراف المستقبل لوضع مؤسسة الأوقاف في واقعنا المعاصر 204

المبحث الثالث: الجودة الوقفية... دراسة في معايير الإدارة الناجحة 209

المدخل: تحديد مصطلح الجودة الوقفية ودلالاته 213
أولاً: مصطلح الجودة.. 214
ثانياً: دلالات مصطلح الجودة الوقفية 216
المطلب الأول: معايير الجودة الوقفية 219
المعيار الأساسي الأول: القيادة المؤسسية 219
المعيار الأساسي الثاني: الموارد البشرية.. 223
المعيار الأساسي الثالث: الإستراتيجيات والعمليات 225
المعيار الأساسي الرابع: المعارف والشراكات.. 227
المعيار الأساسي الخامس: الأصول المالية والاستثمار 229
طبيعة الجودة الوقفية وفوائدها.. 230
فوائد تطبيق الجودة الشاملة للأوقاف 232

المبحث الرابع: إدارة المخاطر لتنمية الممتلكات والأصول والصناديق الوقفية... قراءة لمعايير الكشف عن المخاطر ومواجهتها والحد من آثارها 241

ملخص الدراسة 241
المطلب الأول: نحو تحديد إطار مفهوم المخاطرة للعمليات الرئيسية للأوقاف الإسلامية........ 242
المطلب الثاني: الكشف عن المخاطر القائمة والمحتملة في عمليات الأوقاف........................ 257
المطلب الثالث: الحد من المخاطر في مجال صيغ استثمار الممتلكات الصناديق الوقفية 264

الفصل الثالث

الوقف والتنمية في مجال الاستثمار والصيغ المالية الإسلامية

ملخص الفصل 281

المبحث الأول: دور الأوقاف في تنمية القطاع المالي والمصرفي.................283

المطلب الأول: العمليات الوقفية أساس توزيع الثروات في المجتمع والدولة 284

أولاً: هيكل المؤسسة الوقفية هو هيكل مالي مصرفي..................................287

ثانياً: حجم المشاريع الوقفية رصيد مالي ومصرفي متصاعد 289

ثالثاً: الصناديق الوقفية وعاء اجتماعي للتمويل والاستثمار 294

رابعاً: تأسيس أصول مالية جديدة من الوقف الأصل 298

خامساً: الملاءمة بين مشاريع الأوقاف والصيغ المالية الشرعية 299

سادساً: الوقف النقدي مدخل سريع لتطوير القطاع المالي والمصرفي......................302

سابعاً: المصارف الوقفية، آليات شرعية لنقل الثروات والأصول المالية.....................305

ثامناً: تفعيل الأوقاف هو تقليل لنسب البطالة...307

المبحث الثاني: الصيغ المالية في مجال استثمارات الأوقاف 309

المطلب الأول: الصيغ الاستثمارية المقبولة..318

1. صيغة المضاربة والمشاركة 319

2. صيغة صكوك أو سندات المقارضة 320

3. صيغة الاستصناع...323

4. صيغة المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك 325

5. صيغة البيع التأجيري أو الإجارة المتناقصة 327

6. صيغة المزارعة والمساقاة والمغارسة 329

المطلب الثاني: الصيغ الاستثمارية المستبعدة...331

1. صيغة المرابحة لأجل الآمر بالشراء 332

2. صيغة بيوع السلم...334

3. صيغة المضاربة مع أرباب الأعمال المشاركين بجهدهم 337

4. صيغة التجارة العامة، أو المضاربة في سوق الأموال المالية.........................339

المبحث الثالث: إدارة الأسهم والصكوك الاستثمارية في مشاريع الأوقاف..................347

المطلب الأول: تحديد المصطلحات وبيان الفروقات بينها 348

ثانياً: تحديد المصطلحات المستخدمة 348

1. الصك، الصكوك...349

2. السهم، الأسهم.. 350
3. السند، السندات.. 353
ثالثاً: بيان الفروقات في واقع تطبيقات الوقف.. 354
المطلب الثاني: معالم استخدام الأسهم والصكوك الوقفية في قطاع الأوقاف 357
أولاً: إن الأسهم والصكوك ما هي إلا دعم مالي لأغراض وقفية محددة.................. 357
ثانياً: إن الأصل هو التوسع في الأسهم الوقفية، والتقليل في الصكوك الاستثمارية 358
ثالثاً: إن مآل الأسهم الوقفية والصكوك الاستثمارية في النهاية يكون لصالح الموقوف لهم 361
رابعاً: مرونة الأسهم والصكوك الوقفية في واقع الاستثمارات الوقفية 363
خامساً: تنوع أشكال الصكوك يسهل عمليات الاستثمار 364
سادساً: الاستفادة من الأسهم والصكوك الوقفية في تطبيقات وقف المنافع 367
سابعاً: تجزئة التمويل لأي مشروع استثماري وقفي 369
ثامناً: تعزيز الإسهم والصكوك في مشاريع الأوقاف يعظم من أصولها الكلية 373
تاسعاً: إطار الصناديق الاستثمارية، محل صحيح لاختلاط الأسهم والصكوك وتفاعلها في مشاريع الأوقاف.. 373
عاشراً: تحديد القرض من المصارف قدر الإمكان في مشاريع الأوقاف الاستثمارية 376
حادي عشر: وضع احتياطي نقدي لمواجهة مخاطر اضطراب القيم المالية للأسهم والصكوك 379
المبحث الرابع: وسائل إعمار أعيان الوقف 381
المطلب الأول: التكييف الفقهي لكيفية إعمار الأوقاف حال تعثرها........................ 384
أ. تعريف إعمار الأوقاف.. 384
ب. حكم إعمار الأعيان المتعطلة أو المتعثرة.. 388
ت. مسؤولية إعادة إعمار الأوقاف.. 393
ث. الأسس الشرعية والمحاسبية في حساب نفقات الإعمار من الريع 395
المطلب الثاني: آليات وصيغ إعادة الإعمار للأوقاف المعطلة............................ 401
أولاً: الاستبدال والإبدال.. 401
ثانياً: تطبيق نظام "البناء والإدارة والتحويل" لإعمار أعيان الوقف. (B.O.T) 410
ثالثاً: أسلوب المشاركة المتناقصة لإعمار أعيان الوقف 413
رابعاً: الاستفادة من ريع الأوقاف لإعمار أعيان الوقف المعطلة............................ 415
خامساً: الاستدانة لصالح إعادة إعمار أوقاف المعطلة 417
خامساً: إصدار صكوك على أعيان الوقف المعطلة لإعمارها............................... 419
سادساً: إصدار أسهم وقفية لإعادة إعمار الأوقاف المعطلة 420
المطلب الثالث: دراسة ميدانية لإعمار الأوقاف المعطلة في مؤسسة الأوقاف بدبي 422

المبحث الخامس: مظاهر إنهاء الوقف الخيري.......................................431
أ. مفهوم بطلان الوقف وانتهائه.......................................432
ب. حالات إنتهاء الوقف الخيري.......................................434
المطلب الأول: معايير إنهاء الوقف الخيري 436
أولاً: تهالك الوقف الخيري وعدم إمكان الانتفاع به 437
ثانياً: عدم كفاية الريع وانقطاعه، وأثره على عمارة الوقف وبقائه 438
ثالثاً: دعاوى قضائية ضد الوقف.......................................443
المطلب الثاني: معالم الحفاظ على الوقف الخيري وديمومته والحد من عدم فعاليته.......................................445
أولاً: اشتراك أكثر من وقف في وقفية واحدة 445
ثانياً: الاستدانة من ريع أوقاف أخرى لإعمار الوقف 448
ثالثاً: تغيير الغرض من الوقف لغرض أخر أكثر جدوى في تحقيق الريع.......................................450
رابعاً: الاقتراض من المال العام للدولة لإعمار الوقف 451
خامساً: الاستبدال بالوقف 452
سادساً: مشروعية مخالفة شرط الواقف للمحافظة على الوقف.......................................456
المطلب الثالث: منهج مؤسسة الأوقاف في دبي في تفعيل الأوقاف الخيرية 458
ثالثاً: اعتماد منهجية الصيانة المتقنة والدورية للحد من خراب الوقف الخيري وهلاكه وانتهائه.......461
رابعاً: اتخاذ إجراءات قانونية حازمة ضد من يستغل الأوقاف الخيرية. 462
خامساً: تبني سياسة إنجاز لا تعليق في قضايا الأوقاف الخيرية.......................................463
سادساً: سياسة أن لا تأجير للأوقاف الخيرية إلا بسعر المثل أو بما يقارب سعر السوق. 464
سابعاً: تبني سياسة إبعاد الأوقاف الخيرية عن التغييرات العمرانية، وإن كان لا بد، فاعتماد صيغة الاستبدال الأفضل للوقف الخيري. 466
ثامناً: اعتماد سياسة أن لا استثمار في الأصول الوقفية، بل في الفائض من الريع.......................................466
النتائج والتوصيات 469
المصادر والمراجع 473

المدخل

الوقف فكرة الإسلام
وإبداع الإنسان

تعريف الوقف[1]

عند محققي اللغة العربية فإن الوقف يعني الحبس والمنع، وهو مأخوذ من قولهم وقفت بمعنى حبست، هذا المعنى اللغوي سرعان ما أفاد علماء الشريعة في تعريفه ووصفه بأنه: تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة، أي أن يقوم المسلم بحبس العين المادية، سواء أكانت مالاً أو عقاراً وغيرهما لغرض شرعي خيري، مع الاستفادة في صرف منافعه إلى هذا الغرض أو ذلك المصرف.

فالوقف هو الحبس مطلقاً، سواء كان حسياً أو معنوياً، وهو مصدر وقفت أقف بمعنى حبست، ومنه حبس الدابة إذا حبستها على مكانها، ومنه الموقوف لأن الناس يوقفون، أي يحبسون للحساب، ومنه قول العرب: "وَقَفَ الدَّار على المساكين إذا حبَّسه". وفي الاصطلاح الفقهي: فهو تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة.

وهو على نوعين، أهلي: ويقصد به وقف المرء على نسله أو أقربائه، ووقف خيري: وهو الوقف على جهة بر ومعروف.

---

(1) انظر في هذا: محمد الزبيدي: تاج العروس من جواهر القاموس، تحقيق: مصطفى حجازي، (الكويت: مطبعة حكومة الكويت، 1987م) 467/24، مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، تحقيق: جماعة من المحققين، (قطر: إدارة إحياء التراث الإسلامي، ط.ت.)، 1051/2، ابن منظور، لسان العرب، (القاهرة: دار المعارف، ط.ت.)، 4898/6، الموسوعة الفقهية، (الكويت: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، 1996م)، 31/36 وما بعدها.

وتعريف الوقف على أنه: "حبس العين وتسبيل ثمرها"، لعله يشمل كافة أقوال الفقهاء في بيان أحكامه وهو: قطع التصرف في رقبة العين التي يدوم الانتفاع بها، ولا يجوز التصرف بها، على أنه يحق التصرف بمنافعها وثمراتها[1].

وهنا يفترق الوقف عن الصدقة، فإذا كانت الصدقة محصورة وآيلة للصرف الفوري على المستحقين كالفقراء والمساكين، فإن الوقف يعتمد على إستراتيجية النماء وليس الاستهلاك الفوري، بمعنى أدق، أن الوقف لا يخصص للصرف المباشر على مستحقيه، بل يسعى إلى ديمومة العطاء واستمراره، ولهذا أقر العلماء بأهمية اعتماد الأشياء التي يتوفر فيها معنى الاستمرار [كالعقار، الأموال النقدية، ..]، لا الهلاك الفوري [كالطعام، الشراب، .. وغير ذلك].

كما أن الوقف يختلف عن الصدقة من أنه يشمل جميع فئات المجتمع، وليس محصوراً فقط على الفقراء، إذ قد يشمل بعطائه الأغنياء والفقراء، وإن كان العديد من الفقهاء يُفضّل صرف الأوقاف لا سيما مجهولة الشرط أو المصرف على الفقراء، خلافاً للصدقة التي تُعطى فقط للمستحقين، ومن أبرزهم الفقراء.

كما أن للوقف حصانة [شرعية] لا يجوز أن يُتصرّف به أو أن يهب أو يُغيّر مسار صرفه إلا إذا اقتضت المصلحة الشرعية ذلك، في حين أن الصدقة قد تُهب أو تُملك لشخص آخر. هذه الفروقات ما بين الوقف والصدقة، جعلت من الوقف أكبر مؤسسة مالية واجتماعية واقتصادية وتعليمية وثقافية على مدار التاريخ الإسلامي، وينقسم الوقف إلى نوعين أساسين، هما:

---

(1) انظر بتوسع: النووي، المجموع شرح المهذب، (دمشق، دار الفكر، ط.ت.)، 325/15، السرخسي، المبسوط، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1993)، 27/12، ابن الهمام، شرح فتح القدير، علّق عليه: عبد الرزاق المهدي، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1995)، 190/6، ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، تحقيق: عادل عبد الموجود وعلي معوض، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1994), 518/6، الحطاب 954هـ، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، ضبط: زكريا عميرات، (بيروت، دار عالم الكتب، 2003)، 626/7، الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، (بيروت، دار صادر، ط.ت.)، 78/7، ابن مفلح الحنبلي، المبدِعُ في شرح المُقنع، (بيروت، المكتب الإسلامي، ط.ت.)، 312/5، وهبة الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، (دمشق، دار الفكر، ط1، 1984)، 153/8.

1. الوقف الخيري، وهو أن تكون منفعة الوقف مصروفة ومخصصة لجهة بر أو أكثر، بقصد ابتغاء مرضاة الله عز وجل، كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**الخلق عيال الله، وأحبهم إلى الله أنفعهم لعياله**"[1].
2. الوقف الأهلي أو الذري، وهو أن يقوم المسلم بتخصيص جزء من ماله للصرف على ذريته أو أبنائه فيما بعد، لأن المسلم مطالب بتقديم الخير لأهله وذريته من بعده، ولعل الوقف من أبرز أوجه الخير، كما قال صلى الله عليه وسلم: "**خيركم خيركم لأهله، وأنا خيركم لأهلي**"[2].

لكن بالاستقراء والتدقيق، يتبين لنا أن أغلب أوقاف المسلمين هي أوقاف خيرية، وإن كان بعضها يمثّل الوقف الذري، لكنه قليل جداً، وهذا يدلل على روح التكافل والتعاضد بين المسلمين.

وقد أجمع المسلمون على أن حكم الوقف هو الاستحباب والندب إلى فعله، لأن عموم الآيات والأحاديث الشريفة تدعو إلى فعل الخيرات والتصدق والحث على تنمية الإنسان والمجتمع، من ذلك وباختصار:

1. قوله تعالى: ﴿**لن تَنَالُوا البرَّ حتى تنفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ**﴾[3].
2. قوله صلى الله عليه وسلم: "**إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلاّ من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له**"[4].
3. فعل النبي صلى الله عليه وسلم عندما أوقف في سبيل الله أرضاً له، كما ورد في البخاري: "**ما ترك رسول الله صلى الله عليه وسلم صلى الله عليه وسلم عند موته درهما ولا دينارا ولا عبدا ولا أمة ولا شيئا إلا بغلته البيضاء وسلاحه وأرضا جعلها صدقة**"[5].

---

(1) انظر: مسند أبي يعلى الموصلي، سند ثابت البناني، عن أنس بن مالك رضي الله عنه.

(2) انظر: **سنن الترمذي**، كتاب المناقب عن رسول الله، باب فضل أزواج النبي.

(3) سورة آل عمران، الآية [92].

(4) صحيح مسلم، كتاب الوصية، باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته.

(5) انظر: **صحيح البخاري**، كتاب الوصايا، باب الوصايا وقول النبي وصية الرجل مكتوبة عنده.

4. وما رواه ابن عمر رضي الله عنهما: "**أصاب عمر بخيبر أرضاً فأتى النبي صلى الله عليه وسلم فقال: أصبت أرضاً لم أصب مالاً قط أنفس منه فكيف تأمرني به، قال: إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها، فتصدّق عمر أنه لا يباع أصلها ولا يوهب ولا يورث، في الفقراء والقربى والرقاب وفي سبيل الله والضيف وابن السبيل لا جناح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف، أو يطعم صديقاً غير متموّل فيه**"[1].

وهذا الحديث أصل في مشروعية الوقف وأحكامه، فلما أمر عمر رضي الله عنه بتحبيس الأصل وتسبيل الثمرة دل ذلك على جواز وقف كل ما يبقى وينتفع به، وأما ما لا ينتفع به على الدوام كالطعام وما يتحطم أو يتكسر، فلا يجوز وقفه لأنه لا يمكن الانتفاع به على الدوام.

وقد حبس عثمان رضي الله عنه بئر رومة، فقد جاء في الحديث أن: ".. **من يشتري بئر رومة فيجعل دلوه مع دلاء المسلمين بخير له منها في الجنة**" فقال عثمان: "**فاشتريتها من صلب مالي**"[2].

قول صلى الله عليه وسلم: "**إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلاّ من ثلاثة: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له**"[3].

وسمع أبو هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم يقول: "**من احتبس فرساً في سبيل الله إيماناً بالله وتصديقاً بوعده، فإن شبعه وريه وروثه وبوله في ميزانه**"[4].

روى أبو هريرة رضي الله عنه أنه ذكر للنبي صلى الله عليه وسلم أنه منع ابن جميل وخالد بن الوليد والعباس بن عبد المطلب يعني الصدقة، فقال رسول الله

---

(1) انظر: **سنن أبي داود**، كتاب الوصايا، باب ما جاء في الرجل يوقف الوقف.
(2) انظر: **سنن الترمذي**، كتاب المناقب عن رسول الله، باب في مناقب عثمان بن عفان.
(3) انظر: **صحيح مسلم**، كتاب الوصية، باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته.
(4) انظر: **صحيح البخاري**، كتاب الجهاد والسير، باب من احتبس فرساً لقوله تعالى ومن رباط الخيل.

صلى الله عليه وسلم: "**ما نقم بن جميل إلا أنه كان فقيراً فأغناه الله ورسوله، وأما خالد فإنكم تظلمون خالداً، فقد احتبس أدرعه في سبيل الله، وأما العباس فهي علي ومثلها، ثم قال: أما علمت أن عم الرجل صنو أبيه**"[1].

هذه النصوص الشرعية تؤكد على أن الوقف ليس فقط حب عمل الخير، ومثوبة تأتي لصاحبها في الدنيا بذكره بالخير، وفي الآخرة بالأجر والمثوبة، بل هو أيضاً تنمية تصاحب مجالات حياتية مختلفة، للأهل والأقرباء والجيران وأفراد المجتمع ككل.

أركان الوقف وشروطه

هناك أربعة أركان لعملية الوقف، وهي:

أولاً: الصيغة

وتعني أن يوافق صاحب المال الموقوف على وقفه، ولا يشترط في هذه العملية القبول من أي طرف كان، لأنه فعل خير، ويتحدد هذا بالكتابة أو النطق أو القرينة الدالة على وقف العين، كأرض أو مال ونحوهما. ويشترط بعض العلماء في الصيغة أن تكون غير محددة، لأن طبيعة الوقف أنها غير محددة بوقت معين أو محدد، بل تعني الاستمرارية والدوام.

ثانياً: شروط الواقف

أن يكون الواقف أو المتبرع بماله على سبيل الوقف حراً وبالغاً وعاقلاً ورشيداً، وليس مكرهاً على ذلك، لأن فعل الخير يتم عن طيب النفس، كما أجاز بعض العلماء أن للواقف أن يجعل غلة الموقوف كلها أو بعضها لنفسه ما دام حياً، ثم من بعده لمن يشاء، فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يأكل من وقفه.

وقد أجاز العلماء وقف غير المسلم، لا سيما إذا كانت الجهة الموقوف عليها قربة لله تعالى في الشريعة الإسلامية، ولم تكن محرّمة أو فيها شبهة شرعية، لأن الوقف هو تنمية للإنسان والمجتمع، والخير مقبول من المسلم وغير المسلم.

---

(1) انظر: انظر: **مسند الإمام أحمد**، مسند أبي هريرة رضي الله عنه.

ثالثاً: شروط الموقوف

اشترط علماء الشريعة في المادة الموقوفة أن تكون مالاً متقوماً مباحاً للانتفاع به، فلا يجوز التبرع أو الوقف بالمحرم كالخمر أو المخدرات، أو بالشيء الذي يستهلك ولا يتحقق فيه معنى الدوام والاستمرارية كالطعام والشراب، ولهذا فضّل العديد من العلماء وقف العقار والبساتين والأراضي، كما أجازوا وقف الأموال والأسهم النقدية، لأنها قد تأخذ معنى الاستمرار والدوام.

وهنا توسّع العلماء في شرط الواقف، واعتبر البعض شرط الواقف كنصّ الشارع، لكن الصحيح أنه يجوز مخالفة شرط الواقف إذا تسبب في إعاقة الوقف، أو لم يؤد إلى المصلحة المرجوة منه.

رابعاً: شروط الموقوف عليه

وقصدوا به تلك الجهة التي تستحق ريع وغلة المال الموقوف ومنافعه، فقد تكون خيرية أو ذرية تبعاً لشرط الواقف، وهنا اشترط العلماء أن تكون هذه الجهة مقبول الوقف عليها شرعاً، فلا يجوز أن يتم الوقف على جهة فساد كمحل للخمر، أو قطع للأرحام، كما اشترطوا أن تكون هذه الجهة قابلة للاستمرارية والدوام كبناء المساجد ودور القرآن والمستشفيات والمدارس والجامعات، وكل مؤسسة خدمية تدوم بدوام الإنسان.

الوقف هو التنمية الحقيقية

لا شك أن الوقف قد ساهم مساهمة حقيقية في نهضة المسلمين على مدار التاريخ الإنساني، يكفي أن نقول إن الوقف كان الداعم الرئيسي لكل المشاريع التنموية داخل الحضارة الإسلامية، من تعليم وتربية وثقافة واقتصاد واجتماع.. الخ، ولأن الوقف بذاته تنمية واستثمار في الدنيا والآخرة، وهو قائم على مصلحة العباد والبلاد، يقول ابن تيمية رحمه الله 726هـ: "فإن أصله في هذا الباب مراعاة مصلحة الوقف، بل أصله في عامة العقود اعتبار مصلحة الناس"، وفي موضع آخر يقول: "وللناظر أن يغيّر صورة الوقف من صورة إلى صورة أصلح منها"[(1)].

---

(1) انظر: ابن تيمية، مجموع الفتاوى، (الرياض، مطبعة الحكومة، 1386هـ)، جمع عبد الرحمن القاسم وابنه، الجزء 31، والصفحات التالية: [217، 221، 253، 260، 266].

وإليكم التدليل باختصار:

1. الوقف وتنمية التعليم والتربية

شكّل الوقف داعماً رئيسياً في نهضة الأمة الإسلامية علمياً وثقافياً، يكفي أن نقول إن الوقف كان الرافد المالي الأول للحركة العلمية التي انتشرت في أوساط المسلمين في القرنين الأول والثاني الهجري، إذ لم يكن هناك وزارة للتربية أو التعليم، أو ديوان مالي خاص بالإنفاق على التعليم والطلاب، لكن كانت هناك أوقاف أهلية للمسلمين شكّلت سنداً حقيقياً للطلبة والمؤسسات التعليمية. ولعل هذا ما عناه ابن جبير 614هـ عندما قال عن انتشار الأوقاف في جميع الأصقاع الإسلامية: "فرحم الله واضعها الأول، ورحم الله من تبع ذلك السنن الصالح"[1]، وكذلك فعل نظام الملك الوزير السلجوقي الذي ملأ بلاد العراق وخراسان بالمدارس، حتى قيل أن له في كل مدينة في العراق وخراسان مدرسة[2].

ويذكر ابن حوقل أن هناك ثلاثمائة كُتّاب في مدينة واحدة من مدن صقلية، وأن الكُتَّاب الواحد كان يتسع للمئات أو الآلاف من الطلبة، ومثله يذكر أبو القاسم البلخي أن له كتّاباً يتعلم به ثلاثة آلاف تلميذ، وكان كُتابه فسيحاً جداً بحيث يحتاج إلى أن يركب حماراً ليتردد بين طلابه، وهذا كله من أموال الوقف.

ويذكر ابن بطوطة 779هـ خلال ترحاله وسيره في بلاد الشام والعراق أن العشرات من المدارس ذات المستوى الابتدائي والجامعي كانت قائمة على أموال الوقف، وأن الأموال الموقوفة قد فاضت على الطلبة المنتسبين لها[3]، ويذكر ابن خلدون عالم الاجتماع 808هـ عن دور الوقف في دعم طالب العلم، إذ يقول: "ووجود الإعانة لطالب العلم بالجراية من الأوقاف"[4].

وقد وصف سلطان الكتاني الحالة العلمية في ظل الأوقاف في مدينة دمشق آنذاك، بقوله[5]:

---

(1) الحسن بن جبير، رحلة ابن جبير، (بيروت: دار مكتبة الهلال، 1981)، ص 183.
(2) مصطفى السباعي، من روائع حضارتنا، (بيروت: المكتب الإسلامي، ط3، 1982)، ص 136.
(3) ابن بطوطة، رحلة ابن بطوطة، (بيروت: دار صادر، ط.ت.)، ص 105.
(4) ابن خلدون، المقدمة، (القاهرة: دار الفكر، ط.ت.)، ص 437.
(5) نقلاً عن مصطفى السباعي، روائع حضارتنا، ص 135.

ومـــــدارس لم تأهـــا في مشـــكل	إلا وجـــدت فـــتى يحـــل المشـــكلا
مـــا أمهَّـــا مـــرء يكابـــد حـــيرة	وخصاصـــة إلا اهتـــدى وتمـــوّلا
وبهـــا وقـــوف لا يـــزال مغلـــها	يســـتنقذ الأســـرى ويغـــني العـــيِّلا

2. الوقف وتنمية الثقافة وحرية البحث العلمي

أما الوقف والثقافة، فكانا على تلازم دائم، يكفي أن نقول إن مكتبـــة مثـــل مكتبة "**بنو عمار**"، في طرابلس بالشام، كان بها (180) ناسخاً، وبلغ عدد كتبـــها مليون كتاب، ومكتبة القاضي أبو المطرف 402هـــ قاضي الجماعة بقرطبة، الذي كان له ستة وراقين ينسخون له دائماً، وعندما توفى اجتمع أهل قرطبة عاماً كاملاً لبيع كتبه في مسجده[1].

كما كان للوقف دور في دعم الأبحاث العلمية وتشجيع الباحثين المســـلمين على الاستزادة، فمن ذلك تمويل الوقف للأبحاث العلمية الطبية، حيـــث توصّـــل العلماء إلى فكرة إدخال السكر في الأدوية، وتخلّصهم من مرارة الدواء بتحليتـــه، وخاصة طب الأطفال[2].

كما قام الوقف كمصدر مالي معتبر بين المســـلمين بنشـــر كتـــب العلمـــاء والباحثين، مثل كتاب الكليات لابن رشد 596هـــ، وكتاب الحـــاوي للـــرازي 321هـــ، وكتاب تذكرة الكحالين في طب العيون لعلي بـــن عبـــاس المجوســـي 383هـــ.

بل إن الوقف استطاع تمويل الكتب والأبحاث من نسخ وكتابة ونشر وحفظ في خزائن الكتب الوقفية، وهذا ما أكده ياقوت الحموي 626هـــ، حيث صرح أن ما كتبه في كتابه معجم البلدان كان مما جمعه من فوائد من الكتب الموقوفـــة الـــتي استعارها، حيث يقول: "وكانت سهلة التناول لا يفارق منـــزلي منها مائتا مجلـــد، وأكثرها بغير رهن تكون قيمتها مائتي دينار، فكنت أرتع فيها وأقتبس من فوائدها،

---

(1) عبد الملك السيد، الدور الاجتماعي للوقف، (جـــدة: البنـــك الإســـلامي للتنميـــة، 1415هـــ/1994م)، ص 268.

(2) خالد الخويطر، الوقف ودوره في دعم التعليم والثقافة، (الكويـــت: الأمانـــة العامـــة للأوقاف، ط1، 2003)، 16.

وأنساني حبها كل بلد، وألهاني عن الأهل والولد وأكثر فوائد هـــذا الكتـــاب أي معجم البلدان وغيره مما جمعته، فهو في تلك الخزائن"[1].

3. الوقف والتنمية الاجتماعية والاقتصادية

لا شك أن التنمية الاجتماعية قد أخذت الحيز الأكبر ونصيب الأسد في المصارف الوقفية، فقد كانت هناك بيوت خاصة بالفقراء يسكنها من لا يجد ما يشـــتري بـــه أو يستأجر داراً، ومنها السقايات، أي تسبيل الماء في الطرقات العامة للناس جميعاً، بل قـــد أفتى بعض الفقهاء ببطلان إجارة بيوت مكة في أيام الحج، لأنها موقوفة على الحجاج[2].

كذلك كان من الوقف لشراء أكفان الموتى الفقراء وتجهيزهم ودفنهم، فهناك مؤسسات للقُّطاء واليتامى لختانهم ورعايتهم، ومؤسسات لتزويج الشباب والفتيات العزّاب ممن تضيق أيديهم، أو أيدي أوليائهم عن نفقات الزواج وتقـــديم المهـــور، ومنها مؤسسات لإمداد المرضعات بالحليب والسكر، بل الوصل الأمر إلى تخصيص بيوت للنساء الغاضبات من أزواجهن[3].

ومن أطرف المؤسسات الخيرية وقف الزبادي للأولاد الذين يكسرون الزبادي وهم في طريقهم إلى البيت، فيأتون إلى هذه المؤسسة، فيأخذوا زبادي جديدة بدلاً من المكسورة، ثم يرجعوا إلى أهليهم وكأنهم لم يصـــنعوا شـــيئاً، وهنـــاك أيضـــاً مؤسسات لعلاج الحيوانات المريضة أو لإطعامها أو لرعيها حين عجزها[4].

أي أن الوقف بذاته تنمية واستثمار في الدنيا والآخرة، وقد ذهب جمهور العلماء إلى أن المال الذي يصح وقفه ويكون قابلاً لطبيعة المنفعة يشمل المنقول والعقار علـــى حد سواء، وأكثر القائلين بجواز وقف المنقول هم المالكية، والأصل في ذلك هو عـــدم اشتراط التأبيد عندهم في الوقف وعلى هذا يصح وقف كل مملـــوك عقـــارًا كـــان أم منقولاً أم منفعة، وقد ذهب إلى جواز وقف المنقول أيضًا الشافعية والحنابلة[5].

---

(1) ياقوت الحموي، معجم البلدان، 36/8 نقلاً عن خالد الخويطر، الوقف ودوره في دعـــم التعليم والثقافة، ص 17.

(2) مصطفى السباعي، من روائع حضارتنا، ص 125.

(3) انظر: مصطفى السباعي، من روائع حضارتنا، ص 125.

(4) مصطفى السباعي، من روائع حضارتنا، ص 127.

(5) انظر: ابن قدامة، المغني، تحقيق: عبد المحسن التركي، عبد الفتاح الحلو، (القاهرة: هجر للنشر، ط1، 1989)، 220/8، النووي، المجموع، 334/15، ابن عابدين، رد المحتار، 535/6.

أجاز الفقهاء بناء العمارات على أراضي الوقف الزراعية، لا سيما بغرض الاستفادة من الأجرة كالحوانيت والدور السكنية وغير ذلك، وهذا يعتبر أكثر نفعًا وفائدة من العوائد الحاصلة من زراعة الأرض[1].

دور المرأة في الوقف

بدأت المؤسسات المدنية في مجتمعاتنا العربية والإسلامية بالظهور على الساحة بأدوارها الفعالة في ظل الغياب النسبي لبعض المؤسسات الرسمية في مجال التنمية الاجتماعية، وفي هذا الباب يجب التنويه بالدور الفعال الذي تلعبه بعض مؤسسات المجتمع المدني ذات الاتجاه الإسلامي، والتي تعتمد في عملها واستراتيجيتها على الإرث الحضاري من تاريخنا المجيد، وعلى سبيل المثال استطاع الكثير من هذه المؤسسات الإسلامية توفير حاجيات المجتمع وتنمية الخير فيه عن طريق تفاعل أبناء هذه الأمة معها.

ومن هذا الباب، تحركت فئة هامة بالمجتمع وهي النساء، في المساهمة بقوة في دعم التنمية الاجتماعية، ولهن دور كبير في قطاع الأوقاف، فالكثير من الأموال الموقوفة كانت تحسب تاريخياً للنساء، لا سيما أخوات وزوجات وبنات الخلفاء والسلاطين، والنساء المقتدرات مالياً، فيكفي أن جامعة القاهرة اليوم أنشئت من مال امرأة اسمها فاطمة إسماعيل باشا[2].

---

(1) ابن قدامة، المغني، 220/8، ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 212/31، 244، 254، ابن عابدين، رد المحتار، 583/6.

(2) وللتدليل على مسألة الاحتكاك الثقافية بين المسلمين وغيرهم، وكيف استفاد الآخرون من المسلمين، أن فحوى نظام الترست Trust عند الغرب وهو أن يُجعل لخزائن الكتب في الأديرة والأماكن العامة نفقات محددة، هي فكرة أصلها مأخوذ من الوقف التعليمي عند المسلمين، وتبلغ أوقاف جامعة هارفارد أعظم جامعة في الغرب حوالي 25 مليار دولار.

انظر: عبد الملك السيد، الدور الاجتماعي للوقف، ص 265، نصر عارف، في منهجية تناول قضايا المرأة العربية المعاصرة، (جامعة زايد بالتعاون مع اليونسكو، أعمال مؤتمر المرأة والتنمية في الخليج العربي، 8-9 مايو 2001)، ص 21، مجموعة من الباحثين، نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع الأمانة العامة للأوقاف بالكويت، ط1، 2003)، ص 532.

وشكّلت المرأة على مدار التاريخ الإسلامي داعماً قوياً للمشـــاريع الوقفيـــة، يكفي أن نقول أن الأمانة العامة للأوقاف بالشارقة في دولة الإمارات، تصل فيـــه نسبة النساء الواقفات أكثر من 80% من مجموع أعداد الواقفين.

فلسفة الوقف الإسلامي في إعادة توزيع الثروات بين الفئات الاجتماعية

يمتاز الوقف الإسلامي بحفظ الأموال عن الاستهلاك والفنـــاء، ويســـتثمرها في أصول رأسمالية إنتاجية تنتج منافع وإيرادات لصالح الموقوف لهم، أو بـــالأحرى لعموم الخير والمنفعة العامة، وهي بذلك تشارك في العملية الاســـتثمارية الوطنيـــة لزيادة الإنتاج والدخل الوطني، وتؤدي بلا شك إلى تنمية اجتماعيـــة واقتصـــادية في المجتمع، وتحفظ أصول الأفراد والجماعات من الضـــياع مـــن خـــلال عمليـــة دوران الأموال وتوزيعاتها. فالوقف له دور ريادي اجتمـــاعي اقتصـــادي ثقـــافي خدمي لأي مجتمع من المجتمعات، ولكن المعضلة والإشـــكالية تكمـــن في كيفيـــة استفادة أي مجتمع من موارد الأوقاف ومصارفها، فالكيفية والماهية هي المحرك لهذا الدور.

لقد تحققت للوقف الإسلامي على مدار التاريخ عدة أبعاد إنسانية هامـــة في مجال إعادة اللحمة الاجتماعية للمجتمع بين جميع فئاته وشرائحه المختلفة من خلال ما يسمى في عصرنا الحاضر بـــ "إعادة توزيع الثروات"، إذ إنـــه يحـــق للأغنيـــاء وأصحاب الثروات والموارد في المجتمع أن يضعوا لغيرهم من فئات المجتمع المختلفة، - وخصوصاً المحتاجين منهم وليس المقصود بالمحتاجين هنا دائماً الفقراء، وإنما قـــد يكون أي محتاج وإن كان غنياً - أي مورد مالي يضمن لهم العيش بكرامة وكفاية، دون التسول أو طلب المساعدة.

إن فكر الوقف الإسلامي يمكن أن يساهم في دور أفضل للدولة، وأن يكـــون لها رافداً ومعيناً في دعم كافة البنى التحتية في المجتمع، وخصوصاً الصحة والتعلـــيم، ولقد أكّد ذلك تاريخ الوقف، إذ يكفي أن نقول إن الوقف يعتبر المحرك الأساســـي لنهضة الأمة العلمية، ومع انطلاق الفتوحات الإسلامية وإنشغال الدولة في دعمهـــا مالياً، كان الوقف هو المحرك المالي لدعم مسيرة العلماء وطلبة العلم في شتى بقـــاع العالم الإسلامي آنذاك، والأمر نفسه في مجال الصحة وإقامة المستشفيات.

إن فلسفة الوقف هي "التنمية والإنصاف"، ليس للإنسان وحسب، بل لجميع المخلوقات بما فيها الحيوانات، إذ إن الوقف يغطي هذه المصارف كلها.

لذا، يُعدّ الإنصاف في توزيع الثروات والهبات أحد الخصائص التي اختص بها الدين الإسلامي عن غيره من الشرائع والمبادئ والعقائد، وذلك أن العديد من الأحكام الشرعية ذات المدلولات الاجتماعية والاقتصادية تؤكد هذا المعنى، بدءاً من فرضية الزكاة، إذ يلزم المسلم صاحب النصاب الفائض من ماله بدفع شيء منه بما يشكل (2.5%) إلى صاحب الحاجة المعدم، صنّفها الشرع الحكيم إلى فئات متعددة تغطي حاجات المجتمع، من فقر ودين وعابر سبيل وصولاً الى العاملين عليها،مروراً بالأحكام الشرعية ذات الأبعاد التعزيرية، كحد الكفارة أو حلف اليمين أو دية القتل وغيرها، والتي يتم فيها تكفير الخطايا والذنوب عن طريق إسعاد ذوي الحاجات المحرومين.

وانتهاءً، – وهذا فكرة دراستنا – بنظام الوقف الإسلامي، وهو نظام تنموي اقتصادي اجتماعي بامتياز، إذ بالوقف يمكن أن يتم إحداث حالة من الإنصاف أو التوزان الاجتماعي الاقتصادي بين جميع شرائح المجتمع، فالغني عندما يعزم الوقف [هو تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة] يدفع من ماله الفائض تجاه شريحة اجتماعية محرومة، كالفقراء أو المساكين أو يدفع نحو تجاه قطاع خدمي بحاجة إلى عناية، الدولة لم توفه حقه، مثل قطاع التعليم أو قطاع الصحة أو قطاع البنى التحتية أو حتى قطاع الشعائر الدينية، مثل بناء المساجد أو دور القرآن والعبادة.

ولهذا، امتاز الوقف الإسلامي عن غيره من الأنظمة المالية والاقتصادية وحتى الاجتماعية أو الخدمية في مجال حفظ الأموال عن الاستهلاك والفناء، ويستثمرها في أصول رأسمالية إنتاجية، ويمكن تأكيد الدور التنموي للوقف في أي مجتمع ينشأ فيه من خلال هذه الفلسفة، فهو ينشّط الحركة العقارية في الدولة، باعتبار أن أغلب الممتلكات الوقفية يتمحور في العقار والأراضي، ويعمل على إيجاد فرص عمل جديدة، وهو بذلك يخلق حركة اقتصادية في الدولة، ويُحجّم ظاهرة البطالة فيه.

وهنا يختلف الوقف عن المؤسسات الخيرية والإغاثية، والتي تؤسس لتقديم معونات ومساعدات مقطوعة، فالوقف لا يتمحور حول ذلك البتة، بل يقدّم المساعدات أو المعونات للمستحقين [الموقوف لهم]، بناءً على شرط الواقف، لكنه يعمد في الوقت ذاته على حفظ الأصل وينمّيه ويستثمره ليكون قائماً ومستداماً.

كما أن الوقف يساعد على تأهيل وتطوير مهارات العاملين، سواء أكان هذا القطاع قطاع بناء وتعمير، أو قطاع هندسة آليات ومركبات، وغير ذلك.

كما أن مؤسسة الأوقاف تنشّط الحركة المصرفية في الدولة، من خلال إقامة شراكة حقيقية ما بين المصارف والشركات المالية الإسلامية وبين القطاع الوقفي بممتلكاته الضخمة الموزعة في العقارات والأراضي التي هي بحاجة إلى استثمار حقيقي من خلال الصيغ المالية التي تحفظ حقوق الوقف، وتبعد عن النسب العالية للمخاطر في الاستثمار كصيغة المشاركة أو المضاربة أو الاستصناع.

وهي كذلك قادرة على تعزيز السوق المالي، بطرح الاكتتاب في المشاريع الاستثمارية للأوقاف، أو إدراج الأسهم والسندات الوقفية في البورصة، ما يعزز دور الأوقاف في تنشيط الحركة المالية للأفراد والدولة على حد سواءً.

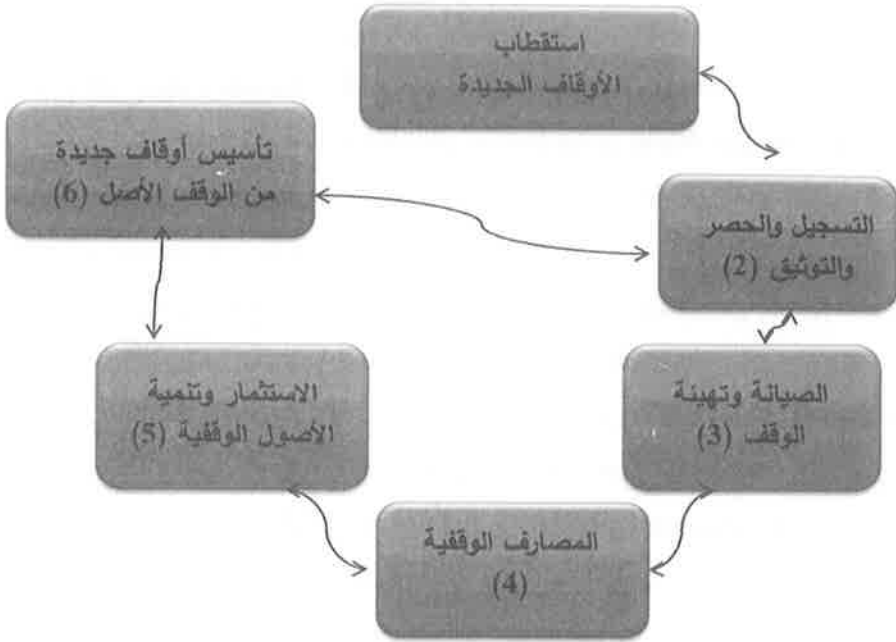
كما أن مؤسسة الأوقاف قادرة على تعزيز الشراكة ما بين قطاعات الدولة والقطاع الخاص، من خلال مشاريع يتم الاكتتاب فيها، وتشارك فيها الدولة كضامن للأوقاف، ويشارك فيها الأفراد كمستثمرين ومموّلين للمشروع الوقفي، ما يعزز دور الدولة والأفراد معاً.

كل هذا الحراك الاقتصادي مآله في النهاية إعادة توزيع الثروات بين مختلف شرائح المجتمع، ولإعطاء هذا الأمر حقه، سنتوقف عند بعض هذه الآليات والمحددات التي تؤكد هذا الدور الريادي للأوقاف في خدمة المجتمع، وهي:

- الحد من البطالة وزيادة أعداد الأيدي العاملة وتأهيلها.
- تنمية القطاع العقاري والمصرفي والمالي والتأميني
- تعزيز الشراكة ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- محددات التعاون والتكامل ما بين الأوقاف والمجتمع المحلي

إذاً، فالوقف الإسلامي هو نظام يُمكن أن يشكّل إذا تم استعماله بالطريقة الصحيحة توازناً اجتماعياً هاما في المجتمع، فنظام الوقف الإسلامي يعتمد على ست عمليات رئيسية، كلها تقوم على إحداث توازن قائم بين شرائح المجتمع، فهذه العمليات بالتحقيق تؤدي إلى حراك اقتصادي في المجتمع والدولة، وهي بالتفصيل[1]:

---

(1) هذا المخطط الهيكلي هو اجتهاد من الباحث بعد خبرة عمل بحثية وإدارية في مؤسسات الأوقاف.

[العملية الأولى، استقطاب الأوقاف]، وهذا يتحقق من خلال عمل مؤسسي، ينشط فيه جهاز التسويق والإعلام في التعريف بالوقف، والتواصل مع المحسنين والأغنياء ليصبحوا عملاء المؤسسة الوقفية، ويطلق عليهم فيما بعد "واقفون".

وفي هذه العملية يتم التعاون مع الأغنياء أو الواقفين أو المحسنين لنقل ملكياتهم المالية من بين أيديهم إلى ذمة الله تعالى، بمعنى قطع الصلة ما بين بعض ما يملكون طواعية واختياراً، إذ أن الوقف سنة مندوب إلى فعلها وليست فرضاً، ويُعطى للواقف أو الغني الحق في المشاركة الحسية والمادية في المساهمة بخدمة المجتمع وتوزيع الثروة، من خلال احترام شرطه[1]، ورغبته في وضع هذا الجزء من ماله للفقراء أو للتعليم أو للصحة أو ما يراه الواقف.

[العملية الثانية، التسجيل والحصر]، وفي هذه العملية، يتم حصر الأوقاف قانونياً، والتدقيق في المعاملة شرعياً، من خلال بيان شرط الواقف وغرضه، وبيان

(1) انظر: محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، (القاهرة، دار الفكر العربي، 2009)، ص 135.

المستحقين، وهذه عملية هامة لحفظ حقوق الفئة المحتاجة، أو ما يعبّر عنه فقهياً بـ "الموقوف لهم"، أو المصرف الوقفي.

والسبب في ذلك أن ضياع العديد من الأوقاف يتم من خلال عدم ضبط هذه العملية، فمن الأوقاف ما يضيع بسبب تعدّي الورثة على أوقاف المورِّث، أو سوء استغلال من قبل الناظر أو المشرف أو المتولي لهذه الأوقاف(1)، ما يعني ضياعها واندثارها، ما يمنع من استفادة هؤلاء المحتاجين من هذه الثروة، وبالتالي إعادة تكديس هذه الأموال في الفئة القادرين وحرمان المستحقين لها.

[العملية الثالثة، الصيانة وهّيئة الوقف]، وبها يتم هّيئة الوقف من خلال كادر وظيفي مؤهل، للصيانة والتأكد من جهوزية المنشأة الوقفية على العطاء والعمل، ولن تكون هذه الجاهزية إلا من خلال كادر إداري استثماري متمرس في إدارة هذا الأصل الوقفي.

[العملية الرابعة، الموقوف لهم]، وفي هذه المرحلة، يجب أن يقوم كادر وقفي مؤهل بالصرف على المستحقين من ريع الأوقاف، ومدى استحقاق كل فرد منهم لهذا الحق.

[العملية الخامسة، الاستثمار]، وهي عملية أساسية لغرض استبقاء الأصل الوقفي، وزيادة ريعه ودخله، والذي يقوم على هذه العملية كادر فني مؤهل في مجال الاستثمار.

[العملية السادسة، تأسيس أوقاف جديدة من الوقف القائم]، وهذا من خلال كفاءة فريق الاستثمار، إذا استطاع زيادة ريع الأوقاف، وكان هناك فائض مالي بعد انتهاء وسداد حاجة الموقوف لهم.

الملاحظ أن هذه العمليات الست هي الأساس لكل وقف يُنشأ، وهي لا تقوم إلا من خلال كوادر بشرية تعمل لدوام الأصل الوقفي بطريقة مهنية.

من هذه العمليات، يمكننا الولوج في المجتمع، وتأكيد اتزانه ومناصفة توزيع الثروات بين أبنائه، وخصوصاً من خلال البنود التالية:

---

(1) علماً أن الفقهاء تناولوا موضوع محاسبة الناظر ومقاضاته حال وقع تقصير أو تفريط في حق الوقف، انظر: خالد الشعيب، النظارة على الوقف، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2006)، ص 331.

أولاً: الحد من البطالة وزيادة أعداد الأيدي العاملة وتأهيلها.

من أبرز التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه الأمة الإسلامية في عصرنا الحاضر معضلة ارتفاع معدلات البطالة وتكدّس الأيدي العاملة بدون تحريك وتعبئة صحيحة في المجتمعات والدول، ما يؤدي إلى تدنّي نصيب الفرد من الدخل القومي، وظهور الفقر والعوز.

ففي تقرير للبنك الإسلامي للتنمية يشير إلى أنه إذا كان المسلمون يمثّلون حوالي 20% من سكان العالم، فإن ما يقرب من 43% من فقراء العالم ينتمون إلى الدول الإسلامية، وأن حوالي 429 مليون نسمة في العالم الإسلامي يعيشون في فقر مدقع.[1]

وفي عصرنا الحاضر، بدأت العديد من الدول بتبنى فكرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة لغرض خلق الفرص أمام العاطلين عن العمل، وتأهيلهم وتمكينهم من خلق ظروف أفضل لهم، وإيجاد فرص حقيقية لتمويل مشاريعهم الصغيرة[2].

وفي اعتقادنا، أن الوقف يمكن أن يؤدي دوراً هاماً في الحد من البطالة، من خلال إيجاد فرص عمل جديدة، وهو بذلك يخلق حركة اقتصادية في الدولة، ويحجّم ظاهرة البطالة فيه.

فالوقف سيُسهم بلا شك في هذا المضمار بعدة أذرع اقتصادية، باعتبار أن أي وقف يُنشأ سيسهم بلا أي خلاف في إيجاد وظائف جديدة أولية، أبرزها وظيفة [الناظر أو المتولي]، ثم وظائف إدارية ومالية واستثمارية ومهنية حسب طبيعة هذا الأصل الوقفي.

ولقد حفظ لنا التاريخ ما يشير إلى هذا بقوة، فقد ذكرت إحدى الوثائق الوقفية التي وجدت في عصر المماليك بالقاهرة: "يلبس كل من الأيتام المذكورين

---

(1) انظر: البنك الإسلامي للتنمية، التقرير السنوي رقم 33، (2008/2007 م)، الفصل الثالث، صفحة 82، نقلاً عن كتاب دور الأوقاف في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، (دبي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، 2008)، ص 45.

(2) لا يوجد تعريف محدد للمشروعات الصغيرة، بسبب تعدد التعريفات الباحثة في هذا القطاع، لكن هناك محددات من أبرزها عدد العاملين Number of Workers، ورأس المال المستخدم Employed Gross Capital، وحجم المبيعات Sales.

في فصل الصيف قميصاً ولباساً، وتبعاً ونعلاً في رجليه، وفي الشتاء مثـــل ذلـــك، ويزداد في الشتاء جبة محشوة بالقطن"[1].

وتشير إحدى الوثائق الوقفية على أنه يُصرف في كل سنة في يوم عاشـــوراء: ثمن أربعين قنطارًا من خبز البر، وثمن عشرة قناطير من لحم الضأن، وثمـــن أربعـــة قناطير عسل، وثمن عشرين رطلاً من السيرج، وثمن حطب، وثمن من يتولى طـــبخ ذلك الطعام وتفريقه، ويقسم إلى قسمين: قسم يوزع على الطلبة المقيمين وأرباب الوظائف والأيتام ومؤدبيهم على ما يراه الناظر، وقسم آخر يوزع علـــى الفقـــراء والمساكين من الجيران وغيرهم[2].

فهذه الوثائق الوقفية وغيرها تؤكد على مدى العمل الذي تتطلبه كل وثيقـــة لغرض تحقيق غرض الواقف، وبالتالي إلزامية توفر موارد بشـــرية لتطبيـــق شـــرط الواقف.

وإذا نظرنا بتمعّن في واقع المؤسسات الوقفية على مدار التاريخ الإســـلامي، لوجدنا أن هناك مؤسسات وقفية ذات طابع تعليمي وصحي وخدمي ناجحة بناءً على مواردها البشرية المؤهلة، وهكذا، يتحقق لنا أن الوقف يُساهم بقوة في تحريك العمالة الوطنية، وتهيئتها وتطوير مهاراتها.

وإذا أخذنا مثلاً على ذلك، نرى أن الوقف الصحي، أو ما يسميه المؤرخـــون بالمارستان، المستشفيات ودور الرعاية الصحية، يستلزم تـــوفّر أطبـــاء وممرضـــين وإداريين، ويجب أن يكونوا مدرّبين ومؤهلين علمياً وتدريبياً لغرض إنجـــاح هـــذا المشروع الوقفي. في أحد الوثائق الوقفية التاريخية ما يشير الى أن عدد المرضى الذين يتم علاجهم في بيوتهم في وقت من الأوقات بلغ أكثر من مـــائتي مـــريض، أمـــا المراجعين إلى العيادة الخارجية يوميًا فقد بلغ حوالي أربعة آلاف شخص[3].

---

(1) نقلاً عن: محمد رأفت عثمان، الوقف وأثره في التنمية، ندوة الوقف الإسلامي، (كليـــة الشريعة والقانون، جامعة الإمارات، ديسمبر 1997)، ص 38.

(2) نقلاً عن: عبد الستار الهيتي، الوقف ودوره في التنمية، (قطر: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ط1، 1998).

(3) نقلاً عن: عبد الستار الهيتي، الوقف ودوره في التنمية، مرجع سابق، قارن مع: خالـــد المهيدب، أثر الوقف على الدعوة إلى الله تعالى، (الإمارات، الأمانة العامـــة للشـــارقة، ط.ت.)، ص 64.

من هنا، يمكننا الربط ما بين الوقف والمشروع الاجتماعي، فالوقف مهما بلغ حجمه أو صغر، يمكن أن يُسهم في توفير بيئة صحيحة لإيجاد وظائف جديدة، تتشكل حسب طابع هذا الوقف أو ذاك، وإذا نظرنا في قطاع الأوقاف نجده ضخماً وهائلاً في العديد من الأقطار العربية والإسلامية، بمعنى أن هذا القطاع إذا أُحسن استغلاله سيوفّر المزيد من فرص العمل، وبصورة دورية.

ثانياً: تنمية القطاع العقاري والمصرفي والمالي والتأميني

مؤسسة الأوقاف تُنشط الحركة المصرفية في الدولة، من خلال إقامة شراكة حقيقية ما بين المصارف والشركات المالية الإسلامية وبين القطاع الوقفي بممتلكاته الضخمة الموزعة في العقارات والأراضي التي هي بحاجة إلى تمويل واستثمار حقيقي من خلال الصيغ المالية التي تحفظ حقوق الوقف كصيغة المشاركة أو المضاربة أو الاستصناع، وتبعد عنه النسب العالية للمخاطر في الاستثمار[1].

وهي كذلك قادرة على تعزيز السوق المالي، بطرح الاكتتاب في المشاريع الاستثمارية للأوقاف، أو إدراج الأسهم والسندات الوقفية في البورصة، ما يعزز دور الأوقاف في تنشيط الحركة المالية للأفراد والدولة على حد سواءً.

وبفضل المرحوم الدكتور سامي حمود، ظهرت فكرة سندات المقارضة عند بدايات تأسيس المصرف الإسلامي الأردني، والهدف منها أن تكون إحدى أدوات المصرف التمويلية لكي يتم الحصول على تمويل طويل الأجل للمشاريع الكبرى في توجيه هذه السندات في تمويل واسع للمتلكات الوقفية[2].

وقد استفاد بعض المؤسسات الوقفية من هذه الآلية من خلال الاكتتاب فيها، أو شرائها، كما فعلت وزارة الأوقاف الأردنية، إذ طرحت هذه الصيغة وصاغتها

---

(1) انظر بتوسع: أعمال مؤتمر "دبي الدولي للاستثمارات الوقفية"، (دبي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصر، 2008)، منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2003)، ص 131.

(2) انظر: أحمد السعد، محمد العمري، الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2000م)، ص 80، قارن مع: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، إدارة وتثمير ممتلكات الأوقاف، (جدة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1، 1989).

حتى صدر بها قانون سندات المقارضة رقم: 10 لعام: 1981.

وفي ظل هذه الموارد الوقفية الضخمة، يمكن لمؤسسات التأمين الإسلامي أن تستفيد منها من خلال التأمين على مشاريع الأوقاف، وخصوصاً في ظل المخاطر التي قد تواجهها في القطاع العقاري أو المصرفي، والذي يعزز هذا الأمر أن هناك تعدّداً واضحاً وتنوّعاً شاملاً في آليات وطرق التمويل الإسلامي، فالتبرع قد يكون تمويلاً، وإن كان بلا عوض، كالوقف والصدقة والقرض الحسن، وقد يكون تمويلاً قائماً على المشاركة مثل المشاركة المنتهية بالتمليك، والمزارعة والمغارسة وغيرها، وقد يكون تمويلاً قائماً على جلب الربح والفائدة، مثل بيع الآجل أو بيع السلم أو الاستصناع وغيرها.

هذه الأساليب المتنوعة، منها ما ينفع هكذا مشاريع ويفيد ويعزز جدوى هذا المشروع من ذاك، خصوصاً إذا تحقق الضمان من المؤسسة الوقفية، وتحددت فيها نسب المخاطرة.

خصوصاً إذا أدركنا أن هناك تردداً في العديد من المصارف والمؤسسات المالية في دعم هذه المشاريع، بسبب عدم وجود ضمانات مناسبة لأي قروض تقدّم لهذه المشاريع، والخشية من عدم الالتزام في السداد، وفي بعض الأحيان ضعف الجدوى الاقتصادية للمشروع، أو قلة الأرباح المتحققة من هذه المشاريع.

ثالثاً: تعزيز الشراكة ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

كما أن مؤسسة الأوقاف قادرة على تعزيز الشراكة ما بين قطاعات الدولة والقطاع الخاص، من خلال مشاريع يتم الاكتتاب فيها، وتشارك فيها الدولة كضامن للأوقاف، ويشارك فيها الأفراد كمستثمرين وممولّين للمشروع الوقفي، ما يعزز دور الدولة والأفراد على حدا سواءً. وخير صيغة يمكن أن يتم الاستثمار فيها ما بين الأوقاف والقطاع الحكومي أو القطاع الخاص، هو خلق أصول وقفية أو صناديق وقفية أو وقفيات يمكن أن تساهم في إيجاد أنوية استثمارية في المجتمع، كأن تقوم المؤسسة الوقفية بطرح فكرة مشروع وقفي، - كما يفعل بعض المؤسسات الوقفية، بأي مشروع - ثم تجمع الأموال النقدية من المتبرعين والمحسنين كخطوة أولى.

وعندما اكتمال المشروع، يتم التنسيق مع جهة ذات صلة بفكرة المشروع، بعقد شراكة استراتيجية، يتم من خلالها تنسيق عمليات الصرف للمستحقين من هذا المشروع.

وبهذا الإطار، يتم ربط الأوقاف بالقطاع الحكومي أو القطاع الخاص، وبصورة أوسع: يتم ربط الأغنياء والواقفين من خلال وقفياتهم وأموالهم مع الموقوف لهم أو المستحقين لهذه الأموال عبر شراكة حقيقية، تضمنها مؤسسة الأوقاف.

بصورة أوضح، تكون المؤسسة الوقفية الشبكة التي تربط المؤسسات المانحة بالمؤسسات المستفيدة، أو الأفراد الواقفين بالأفراد الموقوف لهم، مع حرصها على زيادة الريع وتطوير الأصل الوقفي، من خلال زيادة الاستقطاب - كأسهم وقفية لصالح المشروع، أو طلب تمويل لتوسيع المشروع الوقفي، أو استخدام صيغ مالية كالاستبدال وما شابه ذلك - كل ذلك لغرض تعزيز الأصل الوقفي، وزيادة ريعه في المجتمع[1].

والملاحظ هنا أنه ومن خلال العملية الوقفية، يتم تحريك الأموال والممتلكات من الفئة الأكثر ثراءاً وأموالاً إلى الفئة الأكثر احتياجاً وحرماناً، وهي عملية توازن اجتماعي بامتياز.

ولا شك أن للأوقاف القدرة الكامنة على تعبئة وتحريك الصيرفة الإسلامية من خلال مشاريعها العقارية، فيمكن أن تساهم في الولوج بشراكة إستراتيجية مع المصارف الإسلامية في تمويل مشاريعها العقارية، من خلال صيغ مالية متعددة، أبرزها المشاركة المنتهية بالتمليك أو الإجارة المتناقصة أو المضاربة، وغيرها من الصيغ المالية التي يمكن أن تُسهم في تمويل الأوقاف، وبناء عقاراته، وفي نفس الوقت، ترجع التمويل وجزء من الأرباح إلى المصارف الإسلامية. في المقابل، يمكن أن تستثمر الأوقاف جزءاً من ريعها النقدي في استثمارات مصرفية تشرف عليها المصارف الإسلامية، وهكذا دواليك.

فعملية تحريك الأموال السائلة والمنقولة بين الطرفين تشكّل تحركاً إيجابياً في الصيرفة الإسلامية لأي مجتمع أو دولة إذا تم ضبط العلاقة والشراكة.

---

(1) انظر: محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 159، إدارة وتثمير ممتلكات الأوقاف، ص 195.

رابعاً: محددات التعاون والتكامل ما بين الأوقاف والمجتمع المحلي

المحصلة التي نريد أن نصل إليها في مبحثنا هذا، هـو: أن الوقـف يمكـن أن يساهم بقوة في دعم وإنشاء مشاريع صغيرة من خلال وقفيات متعـددة [يكمـن فيها رأس المال بقيمة تضاهي المشروع الصغير]، تؤسس علـى نمـط مؤسسـي وليس فردي، وتوجّه لحاجات المجتمع مباشرةً، كما يوجّه المشروع الصغير لحاجـة السوق، وتشكل معاً رافداً للمؤسسـات الخيريـة والإغاثيـة في المجتمـع كمـا تشكّل المشاريع الصغيرة المتعددة رافداً للشركات والمجموعات الماليـة الكـبرى في الدولة.

وهذا يعني أن الأوقاف يمكن أن تتجدّد وتتنوع وتبتكر أشكال مشاريع ذات جدوى، وأن تنسجم وتستجيب لواقع هذا المجتمع من ذاك، وتخلق فرصاً أينما قام مشروع لها.

أ. خصائص الأوقاف في دعم حاجات الأفراد والمجتمع

وعليه، يمكن تحديد خصائص وسمات الأوقاف في دعـم حاجـات الأفـراد والمجتمع بالتالي:

1. قدرتها على التأقلم والتكيّف مع حاجيات المجتمع، وهذا الأمر يعتمـد على وعي الواقف وحنكته في تلمّس احتياجات المجتمع، وقدرته علـى خلق أصل وقفي يلامس هذه الاحتياجات.
2. مساهمة هذه الأصول الوقفية أو الوقفيات في الحياة الاقتصادية بصـورة مباشرة، من خلال تنوّع استقطاباتها ومصارفها.
3. إذا كان لهذه الوقفيات أو الأوقاف القدرة على التكيّـف والتجديـد لاحتياجات أي مجتمع تقع فيه، فإن لها أيضـاً القـدرة علـى زيـادة ريعها وأصولها، من خلال تعميرها والقدرة على تحصيل تمويل يُسـهم في إعمارها وزيادة ريعها، وهذا ما يُمكـن أن نسـميه أن الوقـف، هو المؤسسة الأم، التي يصدر عنها مؤسسة وليـدة، إذا تم الاسـتفادة من الريع الفائض بعد الصرف، [انظـر: مخطـط العمليـات السـت السابقة].

4. إن هذه الأوقاف لها ميزة تنظيمية، إذ لا يمكن حصرها في هيكل أو نظام إداري محدد، بل تتشكل إدارياً وتنظيمياً حسب حجم هذا الوقف، وبالتالي يُرسم الإطار الإداري لها من خلال شرط الواقف، وحجم الريع، وحجم الصرف المتوقع، فضلاً عن حجم الصيانة والاستثمار، وهذا ما يعطي المؤسسة الوقفية القدرة على المرونة وتلبية احتياجات السوق، ويساعدها على مواجهة التحديات الإدارية[1].

5. إن المؤسسات الوقفية لها القدرة على الاحتفاظ بأصولها الوقفية، لعدة اعتبارات شرعية وقانونية، ما يعني أن الاستثمار فيها محدد بعدم تجاوز نسب المخاطرة، ما يعني تقبّل صيغ مالية إسلامية فيها نسب المخاطرة محدودة، وهذا يعني أن الأصل الوقفي دائم لا يتغير إلا للأحسن[2].

وهنا، يمكننا أن نخرج من الفكرة التي تقول: إن الوقف قائم على العقار دائماً، إلى القول إن الوقف يمكن أن يكون نقدياً وبمشاركة واسعة، كما أجاز مجمع الفقه الإسلامي الوقف الجماعي، ووقف النقود، حيث حسمها مجمع الفقه الإسلامي التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي، واعتمد القول بجواز وقف النقود، في دورته الخامسة عشرة (المحرم 1425هـ/مارس 2004م)، والمنعقدة بمسقط، إذ ورد في قراره: ".. وقف النقود جائز شرعاً، لأن المقصد الشرعي من الوقف وهو حبس الأصل وتسبيل المنفعة متحقق فيها، ولأن النقود لا تتعين بالتعيين، وإنما تقوم أبدالها مقامها، .. يجوز وقف النقود للقرض الحسن وللاستثمار، إما بطريق مباشر، أو بمشاركة عدد من الواقفين في صندوق واحد، أو عن طريق إصدار أسهم نقدية وقفية تشجيعاً على الوقف، وتحقيقاً للمشاركة الجماعية فيه..."[3].

وخصوصاً أن الوقف النقدي يصبح أصلاً وقفياً، مع جواز شراء وبيع أي أصول وأعيان تحقق مصلحة هذا الوقف، فيصح بيعها وشراء غيرها، لأن الأصل ليست هي، وإنما هو الوقف النقدي الذي جُمع من عموم المتبرعين أو الواقفين، ما

---

(1) انظر فؤاد العمر، التحديات التي تواجه مؤسسة الوقف، مجلة أوقاف، (دولة الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، العدد5، 2003)، ص 13.

(2) انظر المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، إدارة وتثمير ممتلكات الأوقاف، ص 181.

(3) انظر موقع: مجمع الفقه الإسلامي على الشبكة المعلوماتية [*www.fiqhacademy.org.sa*].

يُعطي مرونة أكثر من وقف العقار، الذي يتحدد في عقار بعينه، وبالتالي يصعب بيعه أو استبداله إلا بشروط استثنائية واردة في كتب الفقهاء[1].

وهكذا، يمكن للوقف من خلال صناديق أو حصالات وقفية المشاركة في رفد احتياجات المجتمع، وتشكيل أنوية استثمارية يمكن أن تساهم في خلق المزيد من فرص العمل، وزيادة الإنتاج، وسد احتياجات المستهلكين.

ب. آليات العمل التنفيذي ما بين الأوقاف والمجتمع المحلي

هو أن تعمد المؤسسة الوقفية إلى نشر فكرة المشروع الاستثماري المقترح للتداول بين شرائح المجتمع المختلفة، ضمن ما يسميه الفقهاء المعاصرون بالوقف الجماعي، أو على لغة المؤسسات الوقفية المعاصرة المشاركة أو المساهمة الوقفية، وهو أن يشترك عموم المتبرعين، كل حسب استطاعته في دعم هذا المشروع، عبر صك وقفي، يريد به وجه الله تعالى، هذه الخطوة الأولى.

ثم الخطوة الثانية، أن يُفتح المجال للمستثمرين ورجال الأعمال في شراء صكوك لهذا المشروع لغرض تمويله والاستثمار فيه، كل حسب حصته في المشروع، وبذلك يتم جمع الموارد المالية للمشروع.

فيكون للمشروع ذراعان:

الأول وقفي خيري، يُحسب للمتبرعين الذين تبرعوا كل حسب استطاعته وقدرته عبر صيغة الصك الوقفي أو السهم الوقفي.

الثاني: استثماري تمويلي، من خلال تمويل المستثمرين للمشروع بنسب معيّنة لغرض الاستثمار.

وبهذا، يمكن أن يقوم المشروع الاجتماعي بكل يسر وسهولة، وبدون أخذ قروض بنكية لإقامة مشاريع صغيرة في المجتمع، على أن يتم إحاطة المؤسسة الوقفية بطبيعة المشروع، ودوره في نهضة اقتصادية في المجتمع، خصوصاً إذا كان المشروع مجدياً وذا آثار إيجابية.

---

(1) قارن مع وثائق إدارة تنمية الأوقاف، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر 2011، قارن مع: طرق تفعيل الوقف في المجتمع الإماراتي، تحرير: سامي الصلاحات، (الإمارات، مؤسسة الأوقاف، ط1، 2006)، ص 87.

ولعل ميزة هذه المشاريع، أن حجم رأسمالها صغير مقارنةً بالمشروعات الكبيرة، وهذا يشجع المستثمرين على الاستثمار فيه، بل والإشراف عليه، ويجعلهم ملزمين بإدارته ضمن قدراهم ومهاراهم التنظيمية والإدارية، كما تكون مخاطره منخفضة جداً، خصوصاً وأنه ملزم بالشكل الوقفي.

وبذلك، يتمكن نظام الوقف من تنشيط الأموال الوقفية فيمشاريع متعددة الأوجه ومختلفة الأشكال، تتبع رغبة المتبرع والمستثمر على حد سواء، وتلبي حاجة السوق، وتوفر العمالة، وتحقق العدالة، وفي النهاية تردم الهوة ما بين الفقراء والأغنياء. وليس شرطاً أن يكون المستثمرون دائماً أفراداً، فقد يشارك المصرف في هذا المشروع، عن طريق صيغة السلم، بحيث يشتري الأدوات والآليات الخاصة بالمشروع، فيوفر المال النقدي، وينسق العلاقة مع العملاء والزبائن في بيع المنتوجات.

وفي الباب، إن قدرة قطاع الأوقاف أو موارد الأوقاف في أي دولة عربية أو إسلامية يمكن أن تسهم في إيجاد توازن بين شرائح المجتمع المختلفة، باعتبار أن موارد الأوقاف تعتبر من أكبر القطاعات المالية في عالمنا العربي والإسلامي، ويجب أن يتم استثمارها في صالح إحداث الإنصاف والتوازن الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع.

فالعمليات الوقفية الرئيسية وبمراحلها المتدرجة تسهم في هذا التوازن الاجتماعي، وتعمل بشكل سلس على نقل الثروات من أصحاب الثروات عن "طيب خاطر"، إلى المحتاجين والفقراء وكل من له حاجة دون خدش الحياء أو الكرامة الإنسانية، وهكذا يمكن للأوقاف أن تسهم في هذه العملية بمهنية فائقة.

وخصوصاً إذا كانت كفاءة استثمار الأوقاف عالية، فإن ذلك يُسهم ويُعد بقوة مطلباً ضرورياً لديمومة التوزان والإنصاف في استقطاب الأموال من الأغنياء والصرف على المحتاجين.

ولهذا كلما ازدادت الأوقاف في أي مجتمع أو دولة، كلما صار التوازن الاجتماعي أقرب إلى الأنموذج، لأن ريع الأوقاف سيعمل على سد العجز في حاجة الموقوف لهم الدائمة، وكلام الفقهاء يعزز هذه النظرية، من خلال التأكيد على أن الوقف يجب أن يأخذ أجرة المثل أو سعر السوق، لأنه حق مرتبط ليس

بالربح وزيادة الأموال، وإنما هو حق الموقوف لهم، والذين هم بحاجة إلى سد عجزهم المالي.

بل، إن الفقهاء بحثوا في موضوع جواز الوقف على النفس، بمعنى أن للواقف أن يشترط أن تكون الغلة كلها أو جزء منها لنفسه ما دام حياً[1]، لمدى إدراكهم لحيوية الوقف في تنظيم الوضع المالي للأفراد.

كما يسهم الوقف في تعزيز حرية البحث العلمي والإبداع والابتكار بين أبناء المحتاجين أو الفقراء، ويمنع عنهم الذل والهوان أو التبعية للمُنفق، باعتبار أن الأوقاف تعطي بدون أن تسأل عن توجهات الأفراد، وإنما تتحقق في مدى استحقاقه للمساعدة أم لا.

وبهذا يُساعد الوقف في تعزيز معاني الحرية والكرامة الإنسانية والإبداع، ويكون عامل إبداع لهؤلاء المنفق عليهم، أو باللغة الوقفية الموقوف لهم.

إن قطاع الأوقاف أو مواردها المالية هو الضمانة الحقيقة لإدامة التنمية في المجتمع والدولة، خصوصاً في ظل الأزمات والحروب، ولقد عاشت الأمة الإسلامية على مدار تاريخها ما بين استقرار وأزمات، واستطاعت خلال الأزمات أن تستكمل حياتها بصورة طبيعة خلال الأزمة أو بعد تجاوزها بفضل الأوقاف، لأنها غالباً ما لم ترتبط بالدولة أو الحكومة، وإنما كان مرتبطة بالأفراد والنظار، - أي المجتمع المدني - وعلى حد أقصى بطبقة القضاة، مما سهل عملها في ظل هذه الأزمات.

---

(1) محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 183.

الفصل الأول

الوقف والتنمية
التعليمية والثقافية

توطئة

للوقف دور في دعم المشاريع الاجتماعية والتنموية داخل المجتمعات الإسلامية، خصوصاً وأن تاريخ الوقف شاهدٌ على مدى الإسهام الحضاري الذي عاشته الأمة الإسلامية في ظل إبداعات الوقف في كافة المجالات الحياتية المختلفة، حتى وصلت إسهامات الوقف لرعاية الحيوانات.

وفي فصلنا هذا، سيتم التطرق إلى أربع دراسات متنوعة تبيّن بوضوح دور الوقف في دعم كل مجال علمي وثقافي، فالدراسة الأولى تتحدث عن معايير ومرتكزات أساسية للأوقاف من الناحية الأصولية والفكرية والفقهية، وكيف يجب أن يكون الوقف، وعن فلسفة الوقف في إعادة التوازن والإنصاف بين الثروات والأموال في المجتمع، فهي تؤكد على معايير الأصول الشرعية لفلسفة الوقف وطبيعته التنموية.

والدراسة الثانية تتناول الصراع الذي وقع بين العلماء والسلاطين في قضايا الإشراف والإدارة لحفظ أوقاف المسلمين، وتبرز نماذج من الصراع في الإشراف على الأوقاف بين العلماء والسلاطين، وخصوصاً أن الوقف كان محفزاً أساسياً لنشاط العلماء والباحثين، واستقلالهم عن السلطة السياسية.

أما الدراسة الثالثة فتتناول كيفية دعم الأيتام وتأهيلهم من خلال الأوقاف، وأن ارتباط الأوقاف كان في تنمية المجتمع وتقوية روابطه، فهو بالمحصلة أموال مجتمعية أهلية تُصرف إلى جهات اجتماعية محتاجة، ليحدث التوازن الاجتماعي بين جميع الفئات والشرائح، وليكتمل عود الفئة الاجتماعية القاصرة أو الضعيفة على سوقها، ولتتمكن من مزاولة دورها في المجتمع.

والدراسة الرابعة والأخيرة تُعنى بالجانب التعليمي، وتؤكد عن الدور المطلق للأوقاف في دعم التعليم العالي ومناهج البحث في الجامعات والكليات، وأنها المصدر التمويلي الرئيسي في دعم المشاريع التعليمية والثقافية في المجتمع العربي

والإسلامي قديماً، ولقد كان للوقف دوراً رائداً في دعم المشاريع البحثيـــة العليـــا، كالمؤلفات والأبحاث للعلماء والباحثين وطلبة العلم في شتى بقاع العالم الإسلامي، وما زال بعض المؤسسات التعليمية في عالمنا الإسلامي يحتفظ بقدر لا بأس به مـــن هذا الإرث الحضاري.

المبحث الأول

دور المؤسسة الوقفية
في تنمية المجتمعات الإسلامية المعاصرة

هذه الدراسة تعرض قضية تنمية واستثمار الأموال الوقفية في الإسلام من وجهة نظر أصولية، نحاول أن نجمع ما بين الأحكام الشرعية وعلم الاقتصاد والاستثمار المعاصر، لا سيما في ظل تزايد التفاعل الشعبي والموافقة الرسمية على أنشطة الوقف، وتعثّر الحياة الرسمية الاجتماعية والاقتصادية في بلادنا العربية والإسلامية.

ولما كانت التنمية والاستثمار محل دراسة وبحث، وجب علينا العمل على تفعيلهما في قطاع المؤسسات الوقفية المعاصرة، من خلال توضيح العلاقة الطردية بين الوقف والتنمية، ثم التركيز على أهم المرتكزات الأساسية لبيان صيغة الوقف وقدرته على المواصلة في قطاع الاستثمار والتنمية.

العلاقة بين مصطلحي "الوقف" و"التنمية"

التنمية في اللغة والاصطلاح

مصطلح التنمية Development من المصطلحات الحديثة، وأصله من النماء وهي في اللغة الزيادة من نمى ينمي نَمياً ونُمِياً ونَماءً، أي: زاد وكثر، والنماء هو الريع، ونمى الإنسان أي سمن، ولا يخرج معنى النماء عند الفقهاء عن المعنى اللغوي[1].

وهناك ألفاظ ذات صلة بمعنى النماء والزيادة، ولها أيضاً ارتباط وثيق بمصطلح الوقف، مثل الريع، وهو النماء والزيادة، وهو عند الفقهاء يعني الزيادة والنماء

---

(1) انظر: ابن منظور، لسان العرب، 4551/6، الموسوعة الفقهية، 369/41.

والفائدة والدخل الذي يحصل من الشيء والغلة كذلك، والعلاقة بين النماء والريع هي العموم والخصوص، فكل ريع يُعد نماء، وليس كل نماء ريعاً[1].

ويعتبر مفهوم التنمية من المفاهيم الاقتصادية المعاصرة، وأهم إشكالياته تنصرف إلى الحياة نفسها، لتصف نمط الحياة بأنه متقدم أو أنه في نمو، أو سائر في سبيل التنمية، فتشمل كافة الجوانب إلى الدرجة التي يمكن بها دراسة كل شيء باعتباره تنمية.

فالنماء يشير إلى زيادة في المال، وفي علم الحديث ينصرف إلى زيادة الدخل القومي بمعدل أكبر من معدل تزايد السكان، أو هو الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية لعلة زيادة الدخل القومي.

وعليه، يمكننا القول أنه مصطلح أُدرج في مساحات واسعة من مجالات الحياة، مثل الاقتصاد، والاجتماع، والسياسة، والثقافة، والأخلاق.

وهنا يعتبر الإنسان محور التنمية، بل عليه تدور عملية التنمية بكل أطيافها ونماذجها، من أجل تحقيق حياة أفضل له، والإنسان يمثّل نفسه ومجتمعه وأمته، بالتالي تكون التنمية شاملة لكل أفراد المجتمع.

والتنمية هي سياسة تلجأ إليها الدول النامية لكي تتخلص من التبعية الاقتصادية للأجنبي، وتتحول من الإنتاج البدائي الإنتاج التصنيعي، ومن مؤشراتها ارتفاع مستوى الاستهلاك الفردي، وتوزيع اليد العاملة على كافة القطاعات الاقتصادية، ونمو القطاع الصناعي، وتحسين قطاع الخدمات والمواصلات، وتراكم رأس المال، أي أن التنمية تتطلب توجيه الموارد المالية والبشرية نحو زيادة مجمل الإنتاج القومي[2].

ومصطلح التنمية يقابله في المفهوم الاصطلاحي الإسلامي مفهوم "صلاح الدنيا"، وهو من المفاهيم التي تربط ما بين الدنيا وصلاحها، والآخرة وصلاحها.

---

(1) الموسوعة الفقهية، 369/41.

(2) انظر: عبد الوهاب الكيالي، موسوعة السياسة، (بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط2، 1985)، 795/1.

العلاقة الدلالية بين مصطلحي التنمية والوقف

هناك جملة من الارتباطات الدلالية بين مصطلحي الوقف والتنمية، لعل من أبرزها ما يلي:

1. يمكن أن نفهم التنمية بأنها عملية مستمرة تسعى إلى تغيير شامل، من خلال تخطيط محكم، الهدف منه الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي، وهذا لا يكون إلا بعناصر بشرية ذات كفاءة وقدرة، وعلى أسس أخلاقية مقبولة مثل العدل والمساواة.

وهنا يلزمنا القول أن نظرة الإسلام إلى التنمية تعتمد بصورة أساسية على الجوانب المادية والمعنوية للإنسان، أي بصورة أوضح ربط الحياة الدنيا بالحياة الآخرة، فأساس التنمية صادر من إنسان آمن بالله رباً وعمل عملاً صالحاً، ربط خير أعماله بقوة إيمانه، وهكذا الحال في الوقف، إيمان بالله رب العالمين، وعمل صالح "أوقاف" في هذه الدنيا، لتكون صدقة جارية له يوم القيامة. أي أن التنمية في الإسلام تقابل الوقف في هذا المعني الدلالي، وهو أن الذي يقوم بالتنمية والوقف يكون قد حاز إيماناً راسخاً وعملاً صالحاً.

2. لكن الاعتماد على مفهوم التنمية الحديث وهو حصر التقدم بالإنسان المادي، والحاجات المادية، في أي مجال من مجالات الحياة فقط، سيكون خلافاً لطبيعة الوقف، فالوقف جاء ليربط المادة بالروح، الدنيا بالآخرة، ولم يكن البال الاقتصادي والاستثماري فقط هو حال أصحاب الأوقاف أو مؤسسات الوقف، بل كانت هناك لمسات إنسانية وبصمات اجتماعية وثقافية لأغلب مشاريع الوقف.

إذاً، فالوقف كما اهتم بمشاريعه واستثماراته في مختلف المجالات والميادين، لم يبخس حق الإنسان كفرد له كفاءة وقدرة وعزيمة على التغيير، بل لا نبالغ إذا قلنا أن الوقف بمشاريعه التعليمية والثقافية التي كانت من أهم فعالياته وأنشطته في حضارتنا الإسلامية سابقاً قد خرجت لنا قيادات فكرية وكوادر مؤهلة للعمل وقيادة المجتمعات بصفوة من العلماء والمفكرين.

3. وإذا كان استثمار الأوقاف يشير إلى كل إنفاق يؤدي إلى زيادة رأس المال الموقوف، ويساهم في زيادة المقدرة الإنتاجية في المجتمع من حيث تشغيل

الأيدي العاملة، والاستفادة من المواد الخام فيه، فإن هذا بذاته التنمية في المجالات المتعددة في الاقتصاد والمجتمع.

فالوقف بذاته استثمار، وكلام الفقهاء عند تعريفه يقولون: "حبس الأصل وتسبيل المنفعة"، أي أن يبقى رأس المال محفوظاً مع إضافة أرباح إضافية عليه، وهذا لا يتأتى إلا بحبس أشياء نافعة دائمة، لذا رفض الفقهاء حبس الطعام، لأن فيه كما يقولون استهلاك تام، وبه ينتهي الوقف، لذا رفضوا وقف الأطعمة[1].

4. الوقف التنموي إذ جاز التعبير يعتمد على أصول واضحة في الحياة، من أهمها:
   - مفهوم التعمير والاستخلاف في الأرض، أي الاستفادة من الموارد الطبيعية لصالح الفئات المحتاجة في المجتمع، أو لصالح الدولة كبناء الطرق، وبناء الجامعات والمكتبات.
   - العمل على بناء مشاريع استثمارية جديدة في سبيل رقي المجتمع والدولة، ودعم الإنتاج الوطني، وهذا كله يعتمد بصورة أساسية على المنطق الإسلامي الأصولي "الضروريات والحاجيات والتحسينات".
   - العمل على توفير الرفاه الاجتماعي واليسر الاقتصادي في المجتمعات، وأن تكون مؤسسات الوقف عوناً وسنداً للمؤسسات الرسمية. وهنا إذ أردنا الحصول على الرفاه الاجتماعي واليسر الاقتصادي، لا بد لنا من عنصرين هامين:

أ. الدعم الشعبي المتواصل من خلال أبناء المجتمع الواحد، فالوقف أصله شعبي، أو هو بالاصطلاح الحديث مؤسسات المجتمع المدني، وهذا لن يكون إلا بجهود شعبية من أبناء المجتمع.

ب. تأييد رسمي وعلني من الحكومة أو الدولة، من خلال تسهيل كافة القوانين والإجراءات الفنية لصالح مشاريع الوقف التنموية.

كما نفهم من الوقف وأقوال الفقهاء أنه يلزم أن تتحول الأوقاف إلى أصول منتجة، أي تحويل الأوقاف المخصصة بعد صيانتها والعمل على استمرارها بشتى الطرق إلى مورد مالي مؤسس للمشاريع الإنتاجية في الدولة.

---

(1) انظر: النووي، المجموع، 320/15.

5. الأوقاف حسب اجتهادات العلماء – وهذا ما سنتعرض له لاحقاً – تشير إلى زيادة حقيقية في أصولها وليس نقصاً كما يتبادر للذهن، وإن كانت هي بطبيعتها مخصصة للصرف على غرض معيّن، كمسجد أو مدرسة أو مصرف للفقراء.

ومجموع النصوص الشرعية ومقاصدها العامة تشير إلى أن تنمية واستثمار أموال الوقف هو أصل شرعي، لذا لا يجوز للأمة بمؤسساتها الوقفية أن تترك استثمار وتنمية الأوقاف.

يقول الدكتور يوسف القرضاوي في حديث: "اتجروا في أموال اليتامى حتى لا تأكلها الصدقة..." فواجب على القائمين بأمر اليتامى أن ينموا أموالهم كما يجب عليهم أن يخرجوا الزكاة عنها، .. وأنه يوافق منهج الإسلام العام في اقتصاده القائم على إيجاب التثمير وتحريم الكنز"[1].

فإذا كان وجوب تنمية أموال اليتامي، وهم لفئة خاصة في المجتمع الإسلامي، فكيف بنا ونحن نتحدث عن أموال هي مخصصة لعوام المسلمين ومنافعهم.

ولأن فهم العلماء للوقف، يشير إلى ضرورة العمل على جعله دائماً ومستمراً، وليس مقصوراً على فترة معينة، لهذا يمكن تلخيص أهداف الأوقاف، وبما يلي[2]:

أولاً: رفع الكفاءة الإنتاجية لأموال الأوقاف إلى حدها الأمثل من أجل توفير أكبر قدر من الإيرادات للأغراض التي حبست من أجلها هذه الأموال. ويتأتى هذا بتعظيم إيراداتها بتحقيق أكبر معدل ممكن من العائد، وتخفيض نفقاتها الإدارية إلى أدنى حد، مع تقليل احتمال المزالق الأخلاقية Moral Hazards، من فساد واختلاس وإساءة أمانة وغير ذلك، في الإدارة إلى أدنى حد.

ثانياً: حماية أصول أموال الأوقاف بالصيانة والحذر وحسن الاحتياط في الاستثمار وحسن إدارة مخاطر الاستثمار.

ثالثاً: حسن توزيع إيرادات الأوقاف على أغراضها المرسومة لها سواء بنص شروط الواقف أو من خلال المعالجة الفقهية، وتقليل احتمالات المزالق الأخلاقية في التوزيع إلى أدنى حد ممكن.

---

(1) يوسف القرضاوي، فقه الزكاة، (بيروت، دار الإرشاد، ط1، 1969)، 109/1.
(2) منذر قحف، الوقف الإسلامي تطوره، إدارته، تنميته، (دمشق، دار الفكر، ط1، 2000).

رابعاً: الالتزام بشروط الواقف، سواء منها ما تعلّق بأغراض الوقف وتعريفها الموضوعي وحدودها المكانية، أو بشكل الإدارة وكيفية وصول المدير أو الناظر إلى منصبه.

خامساً: إعطاء نموذج للواقفين المحتملين يشجعهم على وقف أموال جديدة، وعلى العموم نشر التوعية الوقفية وتشجيع إقامة أوقاف جديدة من خلال لسان الحال والسلوك الفعلي للإدارة.

وبناء على ما سبق، يمكننا القول أن الوقف لا يعمل إلا ضمن إطار مؤسسي وفريق عمل ذي رؤية واضحة، لذا يصح لنا إطلاق تعريف للمؤسسة الوقفية بأنها: "مؤسسة مستقلة تسعى لتقديم خدمات تنموية من خلال الصبغة الإسلامية، وبفريق عمل ذي ولاء وكفاءة والتزام ديني؛ بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والتكافل الاجتماعي داخل المجتمعات الإنسانية".

مرتكزات أساسية في تنمية الأوقاف

اعتماداً على علم أصول الفقه والقواعد العامة للفقه الإسلامي، يمكننا تحديد أهم المرتكزات الأساسية في فهم طبيعة الوقف الإسلامي، والعمل على تنميته واستثماره، وهذه المرتكزات هي استقراء لمكانة الوقف الشرعية، ولاجتهادات علماء الشريعة وآراء الاقتصاديين المعاصرين.

وهي بمجملها، مرتكزات لا تحبس غيرها عن الظهور، وإنما تسعى لبيان الأفضل والأنسب لطرق وآليات التنمية والاستثمار للأوقاف، بناء على طبيعته كعقد شرعي قائم على إدامة المنفعة، ولعل من أهم المرتكزات التي تساعد على تنمية أسرع واستثمار أوسع للأوقاف ما يلي:

1. تنمية الأوقاف أصل شرعي ومقصد كلي

قد يستغرب البعض من ربط الأوقاف بمقاصد الشريعة وكلياتها، لكن سرعان ما يذهب هذا الاستغراب والتعجب عندما نعرف بدايةً أن إحدى كليات الشريعة ومقصدها الكلي هو "المال"، وأن الوقف بذاته هو عقد مالي كباقي العقود الشرعية، وبالتالي الحفاظ على المال مقصد شرعي، يدخل ضمنه الحفاظ على

الأوقاف باعتبارها أموالاً وغرضها - في أغلبها - خدمة قطاعات واسعة من المسلمين.

وهناك علاقة أوسع وهي أن الوقف مرتبط بأصل التنمية والاستخلاف والعمران، فإذا تناول ابن خلدون آليات الاستخلاف والعمران فلعل من أوليات هذا الاستخلاف هو الحفاظ على الأوقاف، فالوقف بذاته يمثل حالة شرعية تتراوح ما بين الوجوب الكفائي والوجوب العيني في الأمة الإسلامية، ودوره لا يقل أهمية عن المؤسسة السياسية، فقد قدم الوقف الكثير من الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية والاقتصادية لقطاعات واسعة من أبناء الأمة.

وللتدليل على أهمية الفهم المقصدي للأوقاف وطبيعتها الاستثمارية، لا بد من تجاوز إطار المذهب الاجتهادي الضيق، والانطلاق من أصول الشريعة ومقاصدها، لا سيما إذا أردنا أن نطور آليات أوسع للاستثمار والتنمية الوقفية في مجتمعاتنا المعاصرة، وللتدليل على ذلك، أنه في مجال استثمار أموال الوقف في ماليزيا، يذهب أغلب المفتين الماليزيين في مختلف الولايات - ما عدا ولاية جوهور وولاية كوالالمبور - إلى عدم مشروعية وقف النقود واستبدال الأوقاف الخربة أو المتعطلة، وذلك تقليداً للمذهب الشافعي الذي يمنع وقف النقود والاستبدال مطلقاً[1].

وهذا المنطلق الفقهي في التعامل مع قضايا المعاملات والمال قد يؤدي إلى تضييق قاعدة الاستثمار والتجارة، وهو خلاف ما عهده الفقه الإسلامي بكافة مذاهبه من أن المعاملات قائمة على التيسير ورفع الحرج عن المكلفين، وهذا مقصد شرعي تواترت فيه نصوص الشريعة، وخصوصاً إذا كانت هناك حاجة أو مصلحة عامة ملحة، بل أن القانون الماليزي المستمد من المذهب الشافعي يجيز للمفتي العدول عن أقوال المذهب الشافعي في حالة وقوع حرج أو مشقة على المكلفين.

ولنرى مثلاً على ذلك ما حدث في مصلى سيد السقاف[2] في ولاية ترنغانو

---

(1) انظر: النووي، المجموع، 334/15، سامي الصلاحات، دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة للمجتمعات العربية والإسلامية المعاصرة، دولة ماليزيا نموذجا، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2003)، ص 63 وما بعدها.

(2) وهو وقف أوقفه صاحبه في عام 1938م ليكون مصلى، لكن انقطعت عنه الصلاة لأن البناء كان ضعيفاً، ولقربه من المسجد الكبير في المنطقة، مما دعا الناس إلى ترك الصلاة فيه.

عام 1993م، حينما قرر المجلس الديني للولاية عام 1986م بناء مبنى من أربعة طوابق على أرض وقفت لغرض إقامة مصلى عليها.

وكان من المقرر إقامة مصلى في الطابق العلوي، وقاعات للتعليم الديني في الطابق الثاني والثالث، ومحلات تجارية في الطابق السفلي، تؤجر وتصرف لصالح التعليم ومصاريف المصلى، وقدر تكاليف المبنى بـ "مليوني رينجيت ماليزي"، وقد تكفل صندوق بيت المال التابع للمجلس الديني بتغطية المصاريف.

لكن مفتي ولاية ترنغانو ذهب إلى أن قرار مجلس الولاية لا يصح شرعاً، لاعتبار أن الوقف كان خاصاً بالمسجد، وبالتالي لا يصح تغير الغرض المقصود من الوقف الأصلي، كما لا يصح بناء محلات تجارية بجوار المسجد، لأن المساجد للذكر والعبادة.

مما أدى إلى إلغاء المشروع، والاقتصار على بناء مشروع من طابقين، الأعلى للصلاة، والثاني قاعة للاجتماعات، علماً أن كلفة المشروع الجديد توازي كلفة المشروع الذي قرره المجلس في عام 1986م.

وبغض النظر عن صحة هذه الفتوى، وما لبسها من أدلة وشواهد اعتمد عليها مفتي الولاية، لكن غالب الأمر أن الفتوى لم تخرج من دائرة الفقه الشافعي، لأن تخريج الفتوى كان على أصول المذهب الشافعي كما يرى المفتي. من هنا يمكن أن نحدد أن تعويل بعض المسلمين الماليزيين على المذهب الشافعي في استثمار أموال الوقف قد أثر نسبياً على الاستثمارات الخاصة بأموال الوقف، نظراً لأن المذهب الشافعي من أكثر المذاهب الإسلامية تشدداً في أموال الوقف، فنظرته معروفة فيما يخص الاستبدال والتصرف بالوقف وصرف الغلة إلى وقف آخر، إضافةً إلى عدم قبوله وقف النقود ووقف المنافع.

لذا يمكن القول أن الاعتماد على مذهب فقهي واحد في معالجة قضايا تهم المسلمين وأمور حياتهم ومعاملاتهم التجارية لهو أمرٌ صعب، وخصوصاً إذا علمنا أن أغلب المسائل المتعلقة بالوقف وشؤونه قائمة على الاجتهاد والظن، وأن القطع واليقين بها قليل لا يذكر من أصول الشرع، لذا توجب السعة واليسر على المكلفين في القضايا الاجتهادية.

ثم أن حكم تغيير الوقف وبناء محلات - حوانيت المصطلح الفقهي الدارج - فيه أقوال متعددة للفقهاء الشافعيين، هذا فضلاً عن آراء المذاهب الإسلامية

الأخرى، واختيارات ابن تيمية 728هـ وغيره من العلماء المتأخرين لهذا الأمر.

كما أنه لا يلزم من زوال المصلى القديم زوال الوقف المخصص له، بل يبقى أمر الصلاة فيه وإن تغير المبنى واختلفت هيئته، وخصوصاً إذا علمنا أن الوقف باق، والذي تغير قضايا شكلية – المبنى القديم ليس إلا – ليس لها علاقة بجوهر الأمر، وهو إقامة مصلى وبناء مدرسة دينية ومحلات تجارية، خصوصاً إذا استدعت الضرورة[1].

لذا توجب على هيئات الوقف الشرعية وعلى مجالس الوقف الدينية الاهتمام بهذا الجانب، ومراعاته وتدبير اللازم والمطلوب في سبيل تنمية أموال الوقف، وهذا بحاجة إلى دورات شرعية واقتصادية معاً، في سبيل الارتقاء بالفهم المناسب لاستثمار هذه الأموال.

2. أصل الأوقاف قائم على تحري المصلحة

الأصل الشرعي في جميع المعاملات أنها قائمة على اليسر ودفع الحرج، وبالتحديد تحري المصلحة في كل العقود المالية لصالح المتعاقدين، والآثار التي تترتب على العقد لا بد أن تحمل في طياتها مصالح وليست مفاسد.

ولعل في أقوال علماء الأصول ما يشير إلى أن المصلحة هي محل اتفاق الشارع، والنصوص في هذا لا تحصى، وهذا ما عبر عنه الغزالي 505هـ بقوله: "... نعني بالمصلحة: المحافظة على مقصود الشرع ومقصود الشرع من الخلق خمسة، وهو أن يحفظ عليهم دينهم ونفسهم وعقلهم ونسلهم ومالهم، فكل ما يتضمن حفظ هذه الأصول الخمسة فهو مصلحة، وكل ما يفوت هذه الأصول فهو مفسدة، ودفعها مصلحة"[2].

وتبعه في التعريف ابن قدامة 620هـ حيث قال: "والمصلحة هي جلب المنفعة أو دفع المضرة"[3].

---

(1) سامي الصلاحات، المرجع السابق، ص 65.

(2) انظر: الغزالي، المستصفى من علم الأصول، تعليق: محمد الأشقر، (بيروت: مؤسسة الرسالة، ط1، 1997)، 416/2.

(3) ابن قدامة، روضة الناظر وجنة المناظر، راجعه: سيد الدين الكاتب، (بيروت: دار الكتاب العربي، 1981م)، ص 412.

لذا الشريعة كلها قائمة على المصلحة، وليست عقود أو جزئيات من هنا وهناك، بل كلية الشريعة قائمة على درك المصلحة ونبذ المفسدة، بل ذهب الكثير من العلماء إلى جعل المصلحة مرتبطة بوجود الدين، إذ يقول ابن قيم الجوزية 751هـ: "فإن الله سبحانه أرسل رسله، وأنزل كتبه ليقوم الناس بالقسط وهو العدل: الذي قامت به الأرض والسموات، فإذا ظهرت أمارات العدل وأسفر وجهه بأي طريق كان فثم شرع الله ودينه"(1).

ونظراً لأن أحكام الوقف أغلبها قائم على الاجتهاد والنظر، مما يعني أن تقوم كل اجتهادات العلماء والباحثين على تحري مصلحة الوقف، وهذا من عظمة الإسلام أن جعل للأوقاف سعة اجتهادية، لذا نجح الواقفون في التنمية الاجتماعية كما نجحوا في التنمية الاقتصادية والتعليمية والثقافية وغيرها.

وبالتالي، يجوز لناظر الوقف أو المؤسسة الوقفية العمل التام على تحصيل المصلحة للأوقاف من خلال التصرف بما أوكل إليها العمل به، وبالتالي كانت هناك فتاوى تجيز للمؤسسة الوقفية الاستفادة من الأوقاف لا سيما إذا كان المصدر الموقف واحداً، فالأوقاف بعضها من بعض، فيجوز الانتفاع من المحلات الموقوفة إذا كانت تجر نفعاً على مسجد موقوف، بل يجوز على قول بعض المتأخرين الاستفادة من ريع وقف لحساب آخر إذا اقتضت المصلحة ذلك، لا سيما إذا كانت الذمة واحدة.

يقول ابن تيمية: "فإن أصله في هذا الباب مراعاة مصلحة الوقف، بل أصله في عامة العقود اعتبار مصلحة الناس"، وفي موضع آخر يقول: "وللناظر أن يغير صورة الوقف من صورة إلى صورة أصلح منها"، وقد ثبت عن الخلفاء الراشدين كعمر وعثمان أنهما غيّرا صورة الوقف للمصلحة، بل فعل عمر ما هو أبلغ من ذلك؛ حيث حوّل مسجد الكوفة القديم، فصار سوق التمارين، وبنى لهم مسجداً آخر في مكان آخر(2).

---

(1) ابن القيم، الطرق الحكمية في السياسة الشرعية، تحقيق: محمد غازي، (القاهرة: مطبعة المدني، ط.ت)، ص 19.

(2) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، الجزء 31، والصفحات التالية: [217، 221، 253، 260، 266]، كذلك انظر دراستنا [Features Of Endowment's Creative in Imam Ibn Taimeyah doctrine]، وهي ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الأوقاف الدولي في جنوب أفريقيا، 2007.

كما أجاز الفقهاء **بناء العمارات على أراضي الوقف الزراعية**، لا سيما في الاستفادة من الأجرة كالحوانيت والدور السكنية وغير ذلك، وهذا يعتبر أكثر نفعًا وفائدة من العوائد الحاصلة من زراعة الأرض[1].

لذا ترى مثلاً أن أغلب الفقهاء أجازوا وقف غير المسلم، لا سيما إذا كان على محل فيه قربة شرعية في دينه وديننا، وذهب البعض منهم إلى رفضه وعدم اعتباره.

لكن هذا الأمر يتأكد وجوبه في عصرنا الحاضر، لا سيما مع وجود الأقليات الإسلامية في ربوع بلاد العالم، فالكثير من هذه الأقليات يسعى للحصول على أرض لإقامة مصلى أو مسجد، فإذا حصلت على ذلك من حكومة غير مسلمة أو من الأفراد غير مسلمين، فما هو المانع الشرعي (!).

3. أموال الأوقاف قائمة على تعظيم الربح والمنفعة

وهذا مرتكز أساسي ذو أهمية، فالبعض يتوهم أن مآل الأوقاف كمآل الأموال الخيرية، وهذا غير صحيح البتة، فالوقف الأصل فيه أن يبقى، لذا ذهب البعض من الفقهاء إلى أن الوقف للتأبيد، فذكر بعضهم أنه لا يجوز الوقف إلا على سبيل لا ينقطع كالفقراء والمجاهدين، أو على مَن ينقرض ثم يأتي من بعده مَن لا ينقرض، كأن يقف على شخص بعينه ثم على الفقراء من بعده، وهذا كله على أساس الرأي القائل باشتراط التأبيد في الوقف، وهو ما ذهب إليه مجموعة من الفقهاء[2].

وخالف المالكية في هذا الاعتبار وأجازوا الوقف المؤقت، حيث يصح عندهم أن يكون الوقف لمدة محددة ثم يعود الموقوف ملكًا لصاحبه، وللحنابلة وجه في جواز انقطاع الوقف، إلا أنه إما أن يعود إلى مالكه إن كان حيًّا أو يُصرف إلى المساكين والفقراء إذا حصل الانقطاع بعد وفاته[3].

---

(1) ابن قدامة، المغني، 220/8، ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 212/31، 244، 254، ابن عابدين، رد المحتار، 583/6.

(2) انظر: النووي، المجموع، 334/15، ابن عابدين، رد المحتار، 535/6.

(3) النووي، المجموع، 334/15، ابن عابدين، رد المحتار، 535/6.

فالأصل في المؤسسات الوقفية المعاصرة أن تعمل على "تسبيل الوقف"، والمراد به هنا أن أموال الأوقاف يجب أن يتم استثمارها على أساس مبدأ تعظيم الـــربح، بأن تبحث في دائرة المشروعات الاستثمارية التي تولد لها أكبر عائد مالي.

لكن هذه النظرة أو هذا المرتكز لا يلغى الطبيعة الوقفية العاملة علـــى الرفـــاه الاجتماعي، والتي سنتعرض لها فيما بعد، بل الأصل أن يتوازى العمل الاستثماري مع الرفاه الاجتماعي.

4. التخصص والكفاءة في إدارة شؤون الأوقاف

لعل ما حدث في عصورنا الإسلامية السابقة، من تسليم ملف الأوقـــاف إلى القضاء والقضاة، لحجة موضوعية آنذاك وهي المحافظة عليهـــا مـــن الضـــياع أو الاغتصاب من النفوس الدينئة، إلا أنه سرعان ما أثبت الحال أن القضاء عجّـــل في إنهاء بعض الأوقاف أو على أقل تقدير الإساءة إليها من خلال وقف حالهـــا مـــن النمو والتطور.

وحتى لا نوسع الصورة السلبية عن القضاء، فلقد ضرب لنا بعـــض القضـــاة المخلصين نموذجاً حسناً في الإشراف الدقيق على الأموال الوقفية، بالرغم من أنـــه كان يعمل قاضياً في نفس الوقت عندما نُصب ناظراً للأموال الوقفية، فهـــذا أبـــو الطاهر عبد الملك الحزمي الذي ولي قضاء مصر سنة 173هـــ، كان يتفقد الأحباس بنفسه ثلاثة أيام من كل شهر، يأمر برمتها وإصلاحها، فإن رأى بها خللاً في شيء منها ضرب المتولي عليها عشر جلدات[(1)].

لذا كان الولاة يحبسون على ذريتهم الأوقاف خوفاً من تعدي ولاة الأمر بعدهم عليها، فقد ذكر ابن خلدون أن بعض الأمراء يخافون ممن يأتي بعدهم، فاستكثروا مـــن بناء المدارس والربط ووقفوا عليها الأوقاف يجعلون فيها شركاً لأولادهم، ومنه التماس الأجر والثواب في المقاصد، فكثرت الأوقاف وعظمت الغلات[(2)].

ونظراً لعدم النـــزاهة عند بعض العلماء والقضاة في تولي شـــؤون المســـلمين وأموالهم، انتقد الكثير من العلماء هؤلاء، وجعلهم محطة لكل المفاسد التي يحياهـــا

---

(1) محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 15.

(2) ابن خلدون، المقدمة، ص 1025، فصل في أن العلوم إنما تكثر حيث يكثر العمران.

المجتمع، فيقول أحدهم أن سوء الأحوال الاقتصادية في بلاد المسلمين يرجع إلى تولي أناس يسمون قضاة هذه المهام عن طريق الرشوة والواسطة وإشباع رغبات السلاطين، لذا" فيا نفس جدي.. إن دهرك هازل"[1].

فهذا الإمام المقريزي يقول في حقهم عند تعرضه للأحباس: "ذكر الأحباس وما كان يعمل فيها.. والتقرب إلى الأمراء والحكام وأكثرها بأيدي أناس من فقهاء الأرياف لا يدرون الفقه، يسمون أنفسهم الخطباء ولا يعرفون كيف يخطبون ولا يقرأون القرآن.. ثم زاد بعض سفهاء قضاة زماننا في العتق وحكم ببيع المساجد الجامعة إذا خرب ما حولها، وأخذ ذرية واقفها ثمن أنقاضها، وحكم آخر منهم ببيع الوقف ودفع الثمن لمستحقه من غير شراء بدل، فامتدت الأيدي لبيع الأوقاف حتى تلف بذلك سائر ما كان في قرافتي مصر من الترب..."[2].

إننا نؤمن إيماناً جازماً بأن نجاح المؤسسات الوقفية المعاصرة يكمن في القدرة التنظيمية الإدارية لها، وأن تفشي الفساد وضعف الذمم لدى نُظار ومتولي الأوقاف قديماً أثّر بلا شك على استثمارية الأوقاف وتنميتها، وأن إعطاء ملف الأوقاف قديماً للقضاء كان من باب المراقبة والتدقيق، وليس من باب التنمية والتطوير.

واليوم والحال قد اختلف، حيث هناك علم الإدارة والتسويق والإعلانات، في ظل استقلالية للقضاء في الكثير من الدول الإسلامية، يساعد هذا كله على دفع عجلة الوقف واستثماره وتنميته.

5. أن تكون المؤسسات الوقفية معيار استقرار التنمية الوطنية

تعتبر استثمارات الأوقاف دعامة حقيقية للاقتصاد الوطني والإقليمي، وهذا ليس محصوراً بالمؤسسات الوقفية، بل إن المؤسسات الإسلامية المالية والاستثمارية بصورة عامة أصبحت محل استقرار ودعم للاقتصاد الوطني.

فمثلاً يوجد في ماليزيا، نموذج إسلامي يستحق الذكر هنا هو صندوق الحج التعاوني الماليزي "Pilgrim Fund" المعروف باللغة الماليزية بـــ "Tabung Haji"

---

(1) نقلاً عن محمد بن عبد الله: الوقف في الفكر الإسلامي، (الرباط: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، 1996)، 268/1.

(2) المقريزي، المواعظ والاعتبار بذكر الخطط والآثار، (القاهرة: مكتبة الثقافة الدينية، ط.ت.)، 294/2-296.

يستثمر أمواله بشكل رئيسي في التّأمينات المتحدة، يمثل نموذجاً رائداً في رأس المال الذي بدأ بعشرات الدولارات الماليزية وانتهى بمليارات الدولارات الماليزية كما هذا حاله اليوم، بل استطاع هذا الصندوق تقديم قروض هائلة وكبيرة للحكومة الماليزية وقت أزمة العملة الآسيوية "Asian Currency Crisis" في عام (1997)[1].

فالأصل في المؤسسات الإسلامية المالية والوقفية الاستثمارية بصورة خاصة العمل على تنمية الاقتصاد الوطني، أو على أقل تقدير تأكيد الاستقرار المالي به، فالمؤسسات الوقفية بمشاريعها تساهم مثلاً في مقاومة التضخم، وبالتالي في استقرار الاقتصاد الذي يعتبر أساس التنمية، ولعل هذا سمة مميزة للنظام المالي الإسلامي.

والمؤسسات الوقفية بأموال الريع، وهي عبارة عن الأموال الحاصلة من ريع استثمارات الوقف وأعماله التجارية يمكن أن تساهم باستقرار الاقتصاد الوطني.

فإذا كان الأصل في أموال البدل أن يشترى بها مثل الموقوف في أسرع وقت ممكن، ولا يجوز التصرف بها كأموال نقدية، لا سيما إذا عرفنا أن تجميد الأموال النقدية في حسابات المؤسسات الوقفية قد يضر بالعمل الاستثماري للوقف، لأن العملات تتعرض للكساد والتضخم المستمر، بل قد تضرب العملات وتخسر نصف قيمة الوقف، وهذا ما حدث فعلاً في أزمة العملة الماليزية، عندما خسر الرنجيت الماليزي قيمته أمام الدولار الأمريكي، فقد كان الدولار الأمريكي الواحد يساوي (2.5) رنجيت ماليزي قبل الأزمة عام 1997.

ثم أصبح يساوي ما قيمته الآن (3.8)، علماً أنه في بداية الأزمة وصل الدولار الأمريكي إلى ضعف العملة الماليزية (5.00) رنجيت ماليزي، ولعل هذا يكون مدعاة لبعض الاقتصاديين بنقد نظام الوقف باعتباره يؤدي إلى ركود النشاط الاقتصادي، ويقضي على الملكية ومزاياها في الدولة، لذا أجازت ولاية جوهور وولاية كوالالمبور استثمار أموال الوقف النقدية.

وللتدليل على ذلك، يستثمر أغلب المجالس الدينية في الولايات الماليزية أموال الوقف في البنوك في صناديق التوفير أو صناديق الاستثمار، فولاية بينانغ وضعت عام 1997م مبلغ (551.931) رنجيت ماليزي من إجمالي المبلغ (559.296) رنجيت

---

(1) سامي الصلاحات، دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، ص 78.

ماليزي في صندوق الاستثمار في البنك الإسلامي الماليزي، والجزء الباقي (7365) رنجيت وضعته في صندوق التوفير في البنك نفسه[1].

وتختلف نظرة أصحاب المجالس الدينية لوضع الأموال في صناديق البنوك، فالبعض يتجه لوضع أموال الوقف في صندوق التوفير، لأن نسبة الأرباح للمودع تتراوح ما بين 4% إلى 7%، في حين أن صندوق الاستثمار تصل نسبة الأرباح للمودع ما بين 50% إلى 70%، لكن يكمن الخطر في نسبة الخسارة، فكلما زادت نسبة الربح زادت نسبة الخطر بالخسارة.

ولعل في التجربة الخيرية في الغرب ما يفيد في هذا الصدد، فهناك ثلاثة أسباب مهمة تساعد على تشجيع تخصيص الأموال لأعمال البر، على سبيل حبس أصولها بما يشبه الوقف، وكذلك من خلال التبرعات العادية، ونمو هذه الأموال في أيدي المؤسسات الخيرية، وهي[2]:

الإعفاءات الضريبية: فالقوانين الأمريكية مثلاً، تقدّم نوعين عريضين من الإعفاءات الضريبية مما يساعد على تنشيط وتنمية أعمال البر، فمن جهة يحصل المتبرع للجمعيات المعفاة من الضرائب على إعفاءات ضريبية عديدة تشمل ضريبة الدخل، وهي تشكل عادة أكبر عبء ضريبي على الأفراد، وغيرها من الضرائب. وهي إعفاءات متراكبة تقدم حافزاً حقيقياً للأفراد ليتبرعوا بجزء من دخولهم وثرواتهم لوجوه البر، مما جعل متابعة الإعفاءات وتقديم النصح والمشورة بشأنها مهنة يتكسب بها كثير من الناس.

ومن جهة أخرى تحصل الأموال الوقفية الموجودة في أيدي المؤسسات الخيرية على إعفاءات ضريبية كثيرة أيضاً على أصول الأموال وعلى عوائدها ونمائها، مما يجعل مردود الاستثمار عالياً لهذه الجمعيات مقارنة مع استثمارات الأفراد والشركات الربحية، لأن الأخيرة خاضعة للضرائب على رأس المال في أحيان كثيرة وعلى الأرباح دائمًا.

وبعض المؤسسات الوقفية الإسلامية عمدت إلى تطبيق إعفاء أموال وممتلكات الوقف من الضرائب والرسوم الحكومية كي تشجع رجال الأعمال والمستثمرين

---

(1) سامي الصلاحات، دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، ص 81.

(2) انظر: منذر قحف، الوقف الإسلامي تطوره، بتصرف.

المسلمين على دعم دور الوقف في البلد، وفي هذا الصدد، لا بد من التنويه بالـــدور الإيجابـــي الذي لعبته حكومة ولاية جوهور "Johore" بدولة ماليزيا حينما قـــررت إعفاء جميع ممتلكات الوقف من الضرائب الحكومية، والتي تشمل الضرائب المفروضة على الأراضي والدور والمسقفات وضرائب نقل الملكية وغيرها، مما شجّع الكثير من المسلمين على المساهمة في شراء أسهم الوقف المعفي من ضرائب الدخل في الولاية[1].

المرونة القانونية: وهو أن تعمد القوانين الغربية إلى الإفادة من كـــل فرصـــة ممكنة لتشجيع أعمال البر، فبالإضافة للإعفاءات الضريبية قدمت أيضاً إطاراً قانونياً يشجع على إقامة أوقاف جديدة.

ويشمل ذلك بشكل خاص الوقف المؤقت Temporary Trust، والوقف من خلال الوصية Testamentary Trust.

فالوقف المؤقت يشبه ما عرفه المالكية من جواز توقيت الوقف، بحيث يكـــون التبرع في المآل هو بعائد المال الموقوف أو منافعه خلال مدة الوقف، لأن أصل المال يعود إلى الواقف أو ورثته بعد نهاية مدة الوقف.

وهنا يجدر التنبيه إلى ضرورة العمل مع الجهات القضـــائية في إلغـــاء كافـــة الأسعار الرمزية التي أجّرت بها أملاك الوقف، وأن ينظر إلى الأوقـــاف باعتبارهـــا جديدة، ولو كانت منذ مدة طويلة.

أما الشكل من الوقف الخاص الذي يسمى Living Trust فيحوّل ما يخصّص له من مال إلى مال وقفي مؤبد، ولكنه تحت إشراف وإدارة الواقف نفسه، وورثته من بعده، ولفائدتهم ومنفعتهم، وهذه الصيغة الوقفية تشجع على تأبيد الأمـــوال في الوقف دون فقدان الواقف لأية منافع من عوائدها ونمائها. وعلى الرغم من بقـــاء مال الوقف تحت سيطرة الورثة ولمنفعتهم، فإن الحبس نفسه يبقي أصـــل المـــال في خدمة التنمية الاجتماعية الاقتصادية دون أن يمكّن من استهلاك أصله، فهو يستحق لهذا الدور التنموي مزايا قانونية يتمتع بها إضافة إلى الإعفاءات الضريبية.

والسبب الثالث والأخير هو الإدارة الذرية في ظل سوق المنافسة مـــع حـــد معقول من الرقابة الشعبية والحكومية.

---

(1) ســـامي الصـــلاحات، دور الوقـــف الإســـلامي في مجـــال التعلـــيم والثقافـــة، ص 82.

6. العمل على الاستفادة من موارد مالية أخرى لتقوية موارد الوقف الأصلية

يمكن أن تحتاج بعض المؤسسات الوقفية المعاصرة إلى السيولة المالية، لا سيما في مؤسسات تتبنى مشاريع كبيرة ومهمة في بلادها ومجتمعاتها، مما يشكل لها مانعاً أو حاجزاً يمنع التمدد والانتعاش.

لذا، كان لا بد من سيولة مالية متوفرة من أوقاف أخرى، أو موارد مالية يمكن بها تقوية أوقاف أخرى، وهذا فقهياً مبحوث عند الفقهاء.

ولتقريب الصورة أكثر، نورد ما ذكره بعض الفقهاء مثل أراضي الإرصاد: ويُقصد بالإرصاد أن يقف أحد الحكام أرضًا من أراضي الدولة على مصلحة عامة كالمساجد والمدارس والمراكز الصحية، أو على أشخاص لهم استحقاق في الميزانية العامة لقيامهم ببعض الخدمات كالعلماء والفقراء أو طلبة العلم. ونظرًا لأن ولي الأمر لا يملك تلك الأراضي وإنما يده فيها يد ولاية، فإنه لا يملك أن يقفها، وإنما سُمي هذا النوع من التصرفات إرصادًا وليس وقفًا.

فالإرصاد يوسع موارد الوقف، ويعمل على تنمية ثروات الأمة وزيادة إنتاجها وتشغيل عدد كبير من الأيدي العاملة، لتحقيق الكفاية لهم، وإبعادهم عن سلم الفقر والحاجة.

كما أن الاستبدال وهو واحد من الصيغ الاستثمارية الذاتية داخل المؤسسة الوقفية، فالإبدال: وهو إخراج العين الموقوفة عن جهة وقفها ببيعها، والاستبدال: هو شراء عين أخرى تكون وقفاً بدلها[1]، له دور تنموي في خدمة مؤسسة الوقف والمجتمع معاً، حيث يعود الاستبدال بالمنفعة.

فالاستبدال أن يباع مال الوقف، كله أو جزء منه، ويشترى بالثمن وقف آخر يستعمل لنفس الغرض مع الإبقاء على الالتزام بسائر شروط الواقف.

بل ذهب البعض من الفقهاء إلى جواز استبدال غلة الوقف، مثل أن يقف داراً أو بستاناً مغلها قليل، فيبدل بها ما هو أنفع للوقف[2].

---

(1) ابن عابدين، رد المحتار، 583/6، السعد والعمري، الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي، ص 52.

(2) انظر: ابن قدامة، المغني، 220/8، ابن عابدين، رد المحتار، 583/6.

وهذه الرؤية فيها تجديد وتنمية وخروج عن المألوف، وأقل ما يقال فيها أنها توفر سيولة مالية للمؤسسة الوقفية، ويمكن أن نحصل على ناتج أوسع من الناتج السابق، كأن يكون لدينا بقالة في منطقة أثرية، محدود دخلها، فتباع بسعر مرتفع لاعتبار المنطقة، ثم بمال هذا يمكننا شراء وبناء سوق كبير في منطقة تعج بالزبائن.

نلاحظ أن الاستعمال الجديد قد أفاد الوقف الأصلي، فالأصل كما هو، وإنما التغيّر جاء من قبل الاستعمال الجديد، الذي زاد من الناتج المالي.

كما اشترط الفقهاء البعد عن الغبن الفاحش وانتفاء التهمة في الاستبدال كدليل على الأهداف التنموية التي يجب أن تتحقق من خلاله، بحيث لا يقع الظلم أو الحيف على المؤسسة الوقفية والمستفيدين منها، إذ ربما يؤدي الغبن الفاحش أو التهمة في أسلوب الاستثمار إلى ضياع العين الموقوفة أو تضرر الجهة الموقوف عليها، وكل هذا مناف لعناصر التنمية وركائزها الأساسية.

كما يلزم التأكيد على ضرورة شراء عين أخرى بدل العين المستبدلة إشارة إلى عدم التفريط بالمال الثابت للمؤسسة الوقفية، ولا شك أن هذا المال الثابت هو عنصر مهم من عناصر التنمية، خاصة في أملاك الأوقاف التي يتم الاستفادة من عوائدها المتحركة.

على أن نص الفقهاء على ضرورة أن يكون الاستبدال عن طريق استبدال عين موقوفة بأخرى أفضل منها أو لغرض تعمير وقف آخر، هو جوهر التنمية وأساسها، حيث يتم تغيير رأس مال ثابت برأس مال ثابت أكثر نفعًا وعائدًا من جهة، أو تشغيل القوى العاملة عن طريق التعمير والتشييد لوقف آخر، مما يساهم في وضع أفضل لطبقة كبيرة في المجتمع، من خلال القضاء على البطالة، وتوفير فرص عمل جديدة لهم من جهة أخرى[1].

وهناك صيغ حديثة تسعى إلى زيادة رأس المال الموقوف أصلاً، مثل صيغة "**التمويل باستدراج وقف جديد يضاف للوقف القديم**"[2].

---

(1) قارن مع: انظر: ابن قدامة، المغني، 220/8، ابن عابدين، رد المحتار، 583/6.
Seyed Rashid, Current Waqf Experiences and the Future of Waqf Institution, (Kuwait. AWQAF journal, No.5, 2003), 23.

(2) نقلاً عن منذر قحف، الوقف الإسلامي وتطوره.

وفي الروايات أن عثمان رضي الله عنه بعد أن سمع الحديث من الرسول صلى الله عليه وسلم على شراء بئر رومه وتسبيله للمسلمين، اشترى أولاً نصفه ثم اشترى بعد ذلك النصف الآخر وضمه إلى النصف الأول[1]. وهذا تاريخياً قائم، بأن يكون الوقف في جزء، ثم يتوسع المسلمون في جزء ثان على حساب الأول، كبناء مدرسة ثم إلحاق مسكن لطلبة العلم، ولقد كان هناك الكثير من المساجد الوقفية، ألحق بها مساكن لطلبة العلوم، حتى صار يسمى ملحقاً، وكله من أموال الوقف.

كما تحدث الفقهاء عن وقف البناء والشجر دون الأرض، وقالوا بصحة ذلك إذا كان لهما قرار بأرض، كأن يحبس صاحب الحكر البناء والشجر الذي يملكه على أرض الوقف، فينضم البناء والشجر إلى الأرض ليصبح وقفاً على أرض وقفية، فهو إضافة وقف جديد إلى قديم[2].

وهنا يجدر التنبيه على أن هناك وسائل قريبة من العمل الخيري والوقفي، يمكننا تطبيقها في تحصيل سيولة مالية لمشاريع الوقف في مجتمعاتنا، مثل ما اعتمدته بعض المؤسسات الوقفية في عمل مشاريع تدر عليها رأس مال معتبر، فقد عمدت الأمانة العامة للأوقاف في الشارقة إلى إقامة مشاريع تدر عليها رأس مال معتبر، من ذلك مشروعها المعروف "**الوقف القائم على مشروع الأسهم**"، أو ما يسمى بالوقف المشترك عن طريق الأسهم، وهو عبارة عن إنشاء وقف جديد من الأراضي أو الدور أو المباني وغيرها من المشاريع الأخرى، وتجزأ قيمة هذا الوقف إلى أسهم شائعة ورخيصة السعر، ثم تعرض على الناس لشراء بعض هذه أسهم حسب الاستطاعة، والهدف منه تسهيل اشتراك الكثير من طبقات الناس المختلفة في دعم الوقف بشراء أسهم هذا الوقف، وتكثير أوقاف المسلمين في بلاد يكثر بها ممتلكات لغير المسلمين[3]. وقريب من هذا فكرة الصناديق الوقفية، القائمة في دولة الكويت،

---

(1) انظر: سنن الترمذي، تحقيق: كمال الحوت، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1987)، باب في مناقب عثمان رضي الله عنه، 585/5.

(2) نقلاً عن منذر قحف، الوقف الإسلامي وتطوره.

(3) وقد بدأت الكثير من الدول الإسلامية تطبيق هذا المشروع لما فيه من فوائد كثيرة على مشاريعها الوقفية، فقد بدأت فكرة أسهم الوقف في ماليزيا عام 1981م، ويدفع من ريع هذا الوقف 50% إلى جهات الخير العامة، مثل بناء المدارس والمستشفيات والمساجد، و30% لأغراض التنمية والاستثمار وشراء الأسهم عبر الشركات، و20% لتغطية

والتي تشرف عليها الأمانة العامة للأوقاف، فهي وحدات وقفية مالية، ويتخصص كل صندوق برعاية وجه من وجوه البر يحدده قرار إنشاء الصندوق ثم يدعو الصندوق المتبرعين إلى إنشاء أوقاف لخدمة غرضه الوقفي أو وجه الخير الذي يتخصص به.

فهذه صورة مقبولة شرعاً في زيادة رأس المال الوقفي، وهي بذاتها تجر معها تمويلاً للأصول الوقفية، وتوفر للمؤسسة الوقفية سيولة مالية.

7. أن تكون الأوقاف مهيئة للاستثمار والتمويل

والمقصود بذلك أن لا تنحصر الأوقاف فقط على الصرف على غرض شرط الواقف، فلا يحصر الريع الوقفي فقط على سد حاجة شرط الواقف على مسجد أو مدرسة أو أي جهة خيرية وغير ذلك.

بل إذا عدنا إلى تعريفات أغلب الفقهاء، فإنهم يدعون إلى "حبس العين وتسبيل ثمرتها"[1]، والمقصود هنا بـ "تسبيل ثمرتها"، العمل بكل قوة على إدامة المنفعة المالية من العين، وهذا لا يتم إلا بأن تكون هذه الأوقاف حقيقة ومآلاً قابلة للاستمرار، وذلك لا يكون إلا بالاستثمار والتنمية.

لذا ترى أن بعض الفقهاء اشترط أن يكون محل الوقف مالاً قابلاً للمنفعة والاستفادة من ريعه وأرباحه، فقد قرر الحنفية أن الأصل في الوقف أن يكون عقارًا، فإن كان منقولاً لم يصح وقفه، إلا إذا كان تابعًا لعقار، وذلك بناء على أصلهم في القول بضرورة تأبيد الوقف وعدم توقيته، أما إذا كان المنقول غير تابع للعقار فلا يصح وقفه، إلا إذا ورد النص بوقفه كوقف السلاح والخيل[2].

التكاليف الإدارية لأموال الوقف في الولاية. وبلغ مجموع الأموال القائمة على أسهم الوقف في عام 1996م ما يقارب (4) ملايين و(700) ألف رنجيت ماليزي، ويتوقع أن يدر هذا المبنى سنوياً ما يقارب (490) ألف رنجيت ماليزي. انظر: سامي الصلاحات، دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، ص 83، وبحثنا: التجربة الوقفية في دولة الإمارات، إمارة الشارقة نموذجاً، (الكويت، مجلة الأوقاف، الأمانة العامة للأوقاف، العدد الخامس، السنة الثالثة، أكتوبر 2003).

(1) النووي، المجموع، 320/15.

(2) انظر: النووي، المجموع، 334/15، ابن قدامة، المغني، 220/8، ابن عابدين، رد المحتار، 535/6.

كما ذهب الجمهور إلى أن المال الذي يصح وقفه ويكون قابلاً لطبيعة المنفعة يشمل المنقول والعقار على حد سواء، وأكثر القائلين بجواز وقف المنقول هم المالكية، والأصل في ذلك هو عدم اشتراط التأبيد عندهم في الوقف وعلى هذا يصح وقف كل مملوك عقارًا كان أم منقولاً أم منفعة، وقد ذهب إلى جواز وقف المنقول أيضًا الشافعية والحنابلة[1].

وقريباً من هذا ذهب بعض الفقهاء إلى جواز وقف الدراهم والدنانير والطعام والمكيل والموزون، مادام متعارفًا عليه بكثرة استعمال الناس له، والحجة في نظرهم بأن تُعطى لشخص مضاربة يتجر بها ويستثمرها لقاء جزء معين من الربح ثم يصرف ريعها كله أو بعضه للموقوف عليهم، ولا شك أن كل هذا منوط بالمصلحة فإذا قضى أهل الخبرة والصنعة والتجار بوجود مصلحة في وقف النقود فإن للفقهاء في ذلك رأي واضح بجوازه تحقيقًا للمصلحة وعملاً بما هو الأنفع لجهات الخير والبر، وهذه النظرة معتبرة ما دامت توفر سيولة مالية للمؤسسات الوقفية.

لذا يتوجب على الباحثين الشرعيين والاقتصاديين دراسة سبل تطوير عملية استثمار أموال الوقف، فهناك طرق ذاتية في استثمار مال الوقف من خلال فائض ريع الوقف، مثل الاستبدال وإجارة الوقف. وهناك طرق خارجية في استثمار وتنمية أموال الوقف من خلال دعم خارجي، مثل المضاربة والشركة والاستصناع والمشاركة المتناقصة والمزارعة والمغارسة والمساقاة والبيع التأجيري والإجارة المتناقصة[2].

ولقد أشار الدكتور منذر قحف إلى ضرورة تطبيق مفهوم الشركة المساهمة في المؤسسات الوقفية، إذ يقول: ".. فلماذا لا تلحظ مثل هذه الفكرة في الأوقاف الجديدة، فتضع الجهات المعنية بتشجيع إنشاء أوقاف جديدة نماذج من الوثائق الوقفية التي تتضمن شرطاً يشترطه الواقف للنماء، بأن تُحتجز نسبة من العائدات الصافية للمال الموقوف لتزاد في أصله، فيكبر رأس مال الوقف مع الزمن، وتتزايد

(1) انظر: النووي، المجموع، 334/15، ابن قدامة، المغني، 220/8، ابن عابدين، رد المحتار، 535/6.

(2) سامي الصلاحات، دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، ص 79.

منافعه وتنمو، ويتزايد بذلك أجر الواقف - بإذن الله تعالى - بجريان صدقته وتوسعها وعموم خيراتها"[1].

وهذا كله بلا ريب، يساعد على توفير سيولة مالية للمؤسسات الوقفية، ويجعل مشاريعها في استمرار وتدفق.

8. ضرورة الفصل ما بين الطبيعة الخيرية والوقفية للأموال.

مما لا شك فيه أن الأوقاف تختلف جذرياً عن أصول الأموال الخيرية، ولعل الفارق البسيط بينهما، أن الأولى محبسة لغرض ما، والثانية للصرف على غرض ما، أي أن التحبيس والاستمرار من سمات الأولى لا الثانية على أبسط ما يكون المثال، وبالتالي، فالأصل في العملية الوقفية أن تحبس أصول الوقف عن النفاذ والاستهلاك. فقد ذهب الفقهاء إلى أن أول واجب يلقى على عاتق ناظر الوقف هو القيام بإصلاحه وعمارته، سواء اشترط ذلك الواقف أم لم يشترطه[2].

لكن هنا، يتوجب علينا الانتباه إلى أمر بعض الجمعيات الخيرية في أصول أموالها الكبيرة التي تشبه إلى حد ما الأموال الوقفية، عندما جعلها الخيرون مخصصة لغرض سد حاجات الفقراء أو المساكين، أي خصصها إلى مصارف معينة، لكن في طبيعة الحال ليست وقفاً رسمياً وإن كانت وقفاً مضموناً، عندما جعلها صاحبها فقط للصرف على مصارف بعينها.

وهنا في هذه الحالة، يجب على المؤسسة الخيرية أن تتعاون وتنسق مع المؤسسات الوقفية في هذه الأعمال، لا سيما إذا كانت أصول الأموال المخصصة للخير كبيرة والصرف فيها يحتاج إلى وقت وزمن.

9. استثمارات الوقف تقلل من البطالة وتحد من ظاهرة الفقر

لقد كان الوقف قائماً في الماضي على تغطية حاجات الفقراء بصورة أساسية، و لم نسمع بظاهرة الفقر في عصورنا الإسلامية السابقة، لأن هناك مصارف جديدة للوقف كانت معروضة، مثل أوقاف للعرائس وللحيونات وغيرها - من أوقاف تعتبر ثانوية في

---

(1) منذر قحف، الوقف الإسلامي تطوره، ص 155.

(2) ابن عابدين، رد المحتار، 559/6.

حياة المجتمعات إن لم نقل أكثر من ذلك، – ولهذا كان مصرف الفقر قد سُد، لأننا لا نتوقع أن يهتم السابقون في أوقاف للحيوانات ويتركوا الناس في حال فقر وعوز. لقد اتفقت كلمة الفقهاء على أن الوقف "المجهول"، وهو الوقف الذي لم يسميه صاحبه أو يعينه، هو صحيح، ويصرف عندئذ على الفقراء، لأنهم المقصد الأصلي للأحباس، وعند المالكية يحمل على العرف في أحباس تلك الجهة، وإلا صرف ريعه على الفقراء(1).

فهذه صورة مبسطة، على أن الأوقاف بجعلها تصرف على الفقراء بدايةً، أو ضمن إطار الحاجة في تلك الجهة التي حبس لها الوقف.

وهذا الأمر إن دل، فإنما يدل على أهمية الأوقاف للفقراء، فهُم مصرف أساسي وجوهري للأوقاف، وغالباً كانت المعالجة الوقفية لظاهرة الفقر تسير في خطوات متتابعة، أهمها:

أ. **سد الحاجات الأساسية للفقراء من الملبس والمأكل والمشرب والمسكن**، ولعل في تخصيص موائد الإفطار والسحور في شهر رمضان وغير ذلك، إلى إعطاء الملابس وتوزيعها في الأعياد والمناسبات يقع في هذا السياق، إلى تخصيص بيوت للفقراء والمساكين.

وحديث النبي صلى الله عليه وسلم في توفير مياه الشرب لمن لا يملك القدرة على الحصول على ماء واضح وأساسي في موضوعنا، وقد حبس عثمان رضي الله عنه بئر رومة، فقد جاء في الحديث أن: "**.. من يشتري بئر رومة فيجعل دلوه مع دلاء المسلمين بخير له منها في الجنة**" فقال عثمان: "**فاشتريتها من صلب مالي**"(2).

وما زالت هذه السنة الطيبة سارية في الكثير من مجتمعاتنا الإسلامية، فهناك مياه للشرب موجودة في الأماكن العامة أو في المساجد، وهي مخصصة لابن السبيل.

ونص بعضهم وقفاً على شراء كميات من الكعك والتمر والبندق لتوزيعها على المستحقين في أيام عيد الفطر، وفي عيد الأضحى يتم

---

(1) نقلاً عن: محمود أبو الليل، أثر الاجتهاد في تطور أحكام الوقف، ندوة الوقف الإسلامي، (كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات، ديسمبر 1997)، ص 25.

(2) الترمذي، مرجع سابق.

توزيع كميات كبيرة من اللحوم، حيث يتم شراؤها من ريع الأوقاف لتذبح عند أبواب المدارس والمساجد وتوزع لحومها على الفقراء المجاورين وأبناء السبيل[1].

ب. توفير أقل حد ممكن من الحياة الكريمة لهم، عبر توفير الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية، ولعل في بناء المرافق الاجتماعية الوقفية والمستشفيات الوقفية إلى مدارس وجامعات وقفية، كلها كانت منصبة على طبقة الفقراء والمحتاجين.

ولعل في إعطاء أوقاف تختص بمجال التزويج، كتجهيز العرائس على حساب الوقف، لمن لم يقدر على ذلك، وتقديم المهور لفئة الشباب وغير ذلك هو في الحقيقة دعم متواصل لهذه الطبقة المعدومة في المجتمع.

كما أن الأوقاف لم تنحصر في العمل على الرعاية الصحية في المستشفيات، وإنما تعداها لتشمل علاج المرضى الفقراء في بيوهم، حيث نصت الوثيقة الوقفية على أن تمتد تلك الرعاية إلى المساكن والقيام بصرف ما يحتاجون إليه من الأدوية والأشربة، حتى بلغ عدد المرضى الذين يتم علاجهم في بيوهم في وقت من الأوقات أكثر من مائتي مريض، أما المراجعين إلى العيادة الخارجية يوميًا فقد بلغ حوالي أربعة آلاف شخص[2].

ج. العمل على زيادة المساعدة لهم، ليكونوا أصحاب مهن أو أموال داخل المجتمع، عن طريق إعطاء القروض والأموال لهم، ليصبحوا منتجين داخل مجتمعاهم، بل وصل الأمر في حضارتنا أن توقف على رعاية المسجونين ولتجهيز الموتى والمقابر. ولم تهمل حضارتنا العمل على سد حاجات الفقراء في مجال التعبد والتدين، فهناك أوقاف لمن لا يستطيع أداء الحج، وهناك بيوت في مكة مخصصة لضيوف الرحمن في موسم الحج، إلى غير ذلك من التسهيلات الوقفية.

---

(1) عبد الستار الهيتي، المرجع السابق.

(2) عبد الستار الهيتي، الوقف ودوره في التنمية.

علماً أن فريضة الحج لا تجب إلا على المستطيع، لقوله تعالى: ﴿**ولله على الناس حج البيت من استطاع إليه سبيلاً**﴾ سورة آل عمران/79. لكن نظرة الأوقاف تؤخذ في بعد ديني وإنساني، بمجتمع التكافل الذي أسسه نظام الوقف، وهذا عملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: "مَن كان معه فَضْلُ ظهر فليَعُد به على مَن لا ظَهْرَ له، ومَن كان له فَضْلُ من زادٍ فَلْيَعُد به على مَن لا زادَ له"[1].

فقد اشترط كثير من الواقفين أن يصرف ريع أوقافهم في مساعدة غير القادرين لأداء فريضة الحج، وأغلب هؤلاء من الفقراء والمحتاجين، والأوقاف تعطى لهم من خلال حملات مزودة بالنقل والطعام والشراب وكل ما يحتاجه الحاج في سفره.

بناء على ما سبق، فالأصل في المشاريع الوقفية أنها قائمة على تنمية الأموال الوقفية الأصلية، فلكل مشروع وقفي جدوى اقتصادية منه، فإذا تولد عنه عائد مالي فإن ذلك يشير إلى ضرورة القيام بالمشروع.

لكن مع هذا، فالأصل في المشاريع الوقفية أن تعتمد كذلك الموافقة الكلية للمنظومة الشرعية، وأقصد بذلك أن يتوازى العائد المالي مع أحكام الشريعة، حتى ولو كان العائد أو المنفعة ضئيلة، لكن بشروط موضوعية، وهي العمل على تشغيل العمالة والقضاء على البطالة المنتشرة في مجتمعاتنا، والعمل على تطوير البنى التحتية فيها.

فمن التحديات التي تواجه مجتمعاتنا العربية والإسلامية اليوم، موضوع البطالة والفقر، إضافة إلى تحديات أخرى لا تقل سوءاً عنها، فالوضع في المجتمع الفلسطيني والعراقي اللذان يرزحان تحت الاحتلال تصل البطالة فيهما إلى ما بين 60-70%. لقد كان الوقف بطبيعته قائما على تنمية اقتصادية واجتماعية معاً، فالفقر والبطالة تحديات اقتصادية اجتماعية معاً، لذا لا بد أن يكون للوقف دوراً هاماً في الحد من هاتين الظاهرتين. لذا، لا نستغرب أن نعلم أن أول وقف وهو وقف سيدنا عمر في خيبر، أوقف للفقراء والمساكين وابن السبيل.

---

(1) صحيح مسلم بشرح النووي، تحقيق: عصام الصبابطي، (بيروت: دار ابن أبي حيان، ط1، 1995)، كتاب اللقطة، باب استحباب المؤاساة بفضول الأموال، 274/6.

10. الحصول على الأرباح لا بد أن يوازي الرفاه الاجتماعي.

الاهتمام بالمجال المالي والاستثماري والعمل على توفير السيولة المالية للمؤسسات الوقفية، لا يعني بحال من الأحوال غض النظر عن الرفاه الاجتماعي، ونقصد بالرفاه الاجتماعي هنا أنه مكمل للعملية الاقتصادية للوقف، فكلاهما يسيران في خط متوازٍ دائماً، فالوقف لا ينحصر في الرفاه الاجتماعي فقط، أو ينصرف فقط للاستثمار وزيادة الأرباح والأموال، وهذا هو سر الأوقاف منذ أن تم تطبيقها في الحضارة الإسلامية سابقاً.

لذا يمكن القول بجلاء ووضوح، أن دور الوقف في المجتمعات الإسلامية قديماً لم يكن محصوراً ومقصوراً على النواحي المالية أو الاستثمارية فقط، بل تعداه ليشمل كافة مناحي المجتمع، بل كما كانت الأوقاف تمثّل وزارة للتعليم والثقافة عندما لم يكن هناك تراتيب إدارية، كانت تمثّل أيضاً وزارة للشؤون الاجتماعية في خدمة حاجات الناس، لا سيما تلك الطبقات المحرومة مادياً ومعنوياً، من مديونين ومأسورين وأرامل ومطلقات ومرضى وأصحاب العاهات وغيرهم الكثير. فقد كانت هناك بيوت خاصة بالفقراء يسكنها من لا يجد ما يشتري به أو يستأجر داراً، ومنها السقايات، أي تسبيل الماء في الطرقات العامة للناس جميعاً، بل قد أفتى بعض الفقهاء ببطلان إجارة بيوت مكة في أيام الحج، لأنها موقوفة على الحجاج[1]. كذلك كان من الوقف لشراء أكفان الموتى الفقراء وتجهيزهم ودفنهم، فهناك مؤسسات للقُطاء واليتامى لختانهم ورعايتهم، ومؤسسات لتزويج الشباب والفتيات العزّاب ممن تضيق أيديهم، أو أيدي أوليائهم عن نفقات الزواج وتقديم المهور، ومنها مؤسسات لإمداد المرضعات بالحليب والسكر، بل الوصل الأمر إلى تخصيص بيوت للنساء الغاضبات من أزواجهن[2].

لذا، لم يكن مستغرباً أن يتحول عمل المؤسسات الوقفية في عصرنا الحاضر إلى تنوع وثراء في العطاء الاجتماعي، ولم ينحصر أداؤها في العمل التقليدي القائم على إقامة المساجد والمصليات، بل وصل إلى حد المشاركة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في الكثير من الأحيان.

---

(1) السباعي، من روائع حضارتنا، ص 125.
(2) انظر: السباعي، من روائع حضارتنا، ص 125.

11. الابتعاد عن معوقات الاستثمار وعوائقه

والمقصود من هذا المرتكز، العمل قدر الإمكان على تجاوز معوقات العمل الاستثماري في مجال الوقف، والتي هي كثيرة، من أبرزها مثلاً: الخلل في توزيع الأوقاف لا سيما في الدول ذات نمط فيدرالي، حيث تفتقر الدولة المركزية لسبل الاستفادة من جميع الأوقاف المنتشرة في أطراف الدولة، مما يعني أن تستفيد كافة الولايات من الأوقاف، وأن لا يتجزأ ريع الوقف، لتكون فائدته القصوى على نطاق الدولة بصورة أفضل.

لقد كان من أهم أسباب تأخر استثمار الأوقاف قديماً تأخر الاعتراف بالشخصية الحكمية أو الاعتبارية للمؤسسة الوقفية، وضرورة استقلال ذمته عن أي ذمة أخرى، ثم المبالغة في مسألة الطبيعة التأبيدية للوقف، جعل هناك تشدداً من بعض المذاهب حول مسألة الاستبدال، وجعل هذه الصيغة استثنائية، كما أن مراعاة شروط الواقفين والتقيد بها وعدم الخروج عليها، واعتبارها كـ "نص الشارع"، أدى إلى تضييق التوسع في مجال الاستثمار، إلى غير ذلك من الأسباب الإدارية والمالية والتقنية[1].

كذلك انحصار العمل الاستثماري في آلية أو طريقة تجارية، مما يشكل دخلاً محدوداً في الاستفادة من الأوقاف أو ريعها، وهذا الأمر كان موجوداً في عصور متقدمة، غالباً ما تلاشى مع العمل المؤسسي الوقفي. كذلك من المعوقات، قلة حافز الاستثمار والتنمية في الأوقاف لفترة ليست بالقصيرة، والركون إلى تقليدية حال الأوقاف بأنها مخصصة للصرف على أغراض معيّنة، وإذا ما كان هناك حافز للاستثمار الوقفي في بعض الدول الإسلامية، فإن تقلب القوانين التجارية في هذه الدول يشكل مانعاً من التفكير أو مجرد الدخول في العمل الاستثماري، ناهيك عن ضعف الإمكانات البشرية المخصصة للوقف في جميع المجالات الاستثمارية أو القانونية أو حتى الشرعية.

---

(1) قارن مع: السعد والعمري، الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي، ص 74. وفي هذا الصدد يرى ابن تيمية تعليقاً على من جعل نص الواقف كنص الشارع، إذ يقول: "وأما أن تجعل نصوص الواقف أو نصوص غيره من العاقدين كنصوص الشارع في وجوب العمل بها، فهذا كفر باتفاق المسلمين". انظر: ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 48/31.

وهذا واضح بلا ريب، وهو أن هناك ضعف ما زال واضحاً في التنسيق المحلي أو الإقليمي بين المؤسسات الوقفية، فغالباً ما نجد التنسيق والتعاون الاستثماري محدودين لدرجة كبيرة بين هذه المؤسسات، بل لا نستغرب إذا قلنا أن التعاون الاستثماري بين رجال الأعمال قد يكون أكبر حالاً من المؤسسات الوقفية المعاصرة، وهذا الأمر يعود إلى جملة من الأسباب الموضوعية والقانونية.

وإذ أردنا تجاوز هذه المعوقات، لا بد لنا كمسلمين مهتمين بالوقف وتنميته، أن نعمل على مزيد من الحرية الاقتصادية في مجتمعاتنا ودولنا، وهذا لا يكون إلا بمزيد من الاستقرار السياسي والأمني، فاستقرار الدول الإسلامية وانتشار الأمن مدعاة إلى زيادة الأوقاف، مما يشكل حافزاً كبيراً للتنمية والاستثمار. كما يلزمنا أن ننبه على ضرورة إلغاء بعض التشريعات المناهضة للأوقاف أو المحددة للاستثمار والتنمية لها، مع ضرورية العمل على سن تشريعات وقوانين تساعد على تهيئة أيدي عاملة مسلمة للحد من ظاهرة البطالة المنتشرة في أوطاننا، مما يوصل المستثمرين بالأيدي العاملة، وأن يكونوا رحمة وفرجاً على الأيدي العاملة "المعطلة".

مع التوسع في الإعفاءات الضريبية لقطاعات الوقف في مجالات الاستثمار والتنمية، لا سيما وأنها في النهاية مشاريع وطنية، وغير محسوبة على أفراد أو شركات معينة. كما يلزمنا هنا العمل على أن تكون استثمارات الأوقاف على نطاق جغرافي واسع، وأن لا تنحصر في محل بعينه، فهناك الكثير من القطاعات في عالمنا الإسلامي التي يمكن أن تنفذ فيها الاستثمارات، مع فائدة مرجوة تبلغ 100%.

كما يلزم القائمين على موضوع استثمار الأوقاف الحصول على كل الضمانات الشرعية المتاحة، وذلك لحفظ الأوقاف من الضياع، من خلال التخطيط والمتابعة والرقابة الداخلية على الاستثمارات، والبحث في مواضع الاستقرار المالي، وهذا غالباً ما يتوفر في الاستثمارات العقارية.

كما يجب على المؤسسة الوقفية أن تبتعد عن تخزين السيولة المالية في البنوك للحصول على فوائد، ففي هذا مخاطرة بريع الوقف، لا سيما في ظل حالات التضخم واختلاف العملات وتغيرها المفاجئ.

وهذا لا يكون إلا بفريق عمل إداري مالي متخصص في الاستثمار، فإذا قبلنا سابقاً أن تُجعل الأوقاف تحت رقابة المحاكم والقضاء بحجة المحافظة عليها من

الضياع والسرقة، فإننا ملزمون بالعمل على وضعها الآن تحت أيدٍ أمينة في مجال الإدارة والاستثمار إذا أردنا أن نطور من أدائها.

12. الاستراتيجية والتخطيط والإبداعية للمؤسسات الوقفية

لا ريب أنه لا استثمار أو تنمية بدون إستراتيجية وتخطيط محكمين للمؤسسة الوقفية، ونقصد أن يكون للمؤسسة الوقفية قدرة على التعاطي مع معطيات الواقع ضمن رؤية واضحة للأسباب التالية، وهي[1]: التغيّر في الموارد، والتغيّر في القيادة، والتغيّر في فهم المؤسسة لعملها وزيادته، والرقابة المهمة للمؤسسة.

وهذا لا يكون إلا بوضع إستراتيجية شاملة مدتها خمس سنوات، مع وضع استراتيجيات فرعية، مع إعداد ميزانيات وخطط في أوقات محددة، واستحداث نظام آلي للتخطيط والمتابعة، وهذا النظام لا بد أن يكون على صلة وثيقة بتطوير الأصول الوقفية من عقارات وأصول وقفية للمؤسسة.

كما يلزم المؤسسة الوقفية أن تكون على درجة عالية من القدرة على استعمال التكنولوجيا والتقنية لرفع الكفاءة الوقفية وتحسين الخدمة، وهذا كله يعود بالفائدة المرجوة من التنمية للمؤسسة الوقفية.

كما يلزمنا دائماً في أعمال مؤسساتنا الوقفية العمل على خلق الإبداع والابتكار بمشاريعنا وأفكارنا، لا سيما عند حلول أزمات أو عقبات لمؤسساتنا الوقفية، فمثلاً ابتكر علماؤنا مسألة الإجارة بأُجرتين، وهي طريقة لعلاج مشكلة حدثت للعقارات الموقوفة في إستانبول عام 1020هـ، عندما نشبت حرائق كبيرة التهمت معظم العقارات الوقفية أو شوهت مناظرها، ولم يكن لدى إدارة النظارة الوقفية أموال لتعميرها، فاقترح العلماء أن يتم عقد الإجارة تحت إشراف القاضي الشرعي على العقار المتدهور بأجرتين:

(الأولى) أجرة كبيرة معجّلة تقارب قيمته فيتسلمها الناظر ويعمّر به العقار الموقوف، (الثانية) أجرة سنوية مؤجلة ضئيلة ويتجدد العقد كل سنة، ومن الطبيعي أن هذا العقد طويل الأجل يلاحظ فيه أن المستأجر يسترد كل مبالغه من خلال الزمن الطويل.

---

(1) فؤاد العمر، التحديات التي تواجه مؤسسة الوقف، ص 23.

فهذه الصيغة التمويلية تعالج مشكلة عدم جواز بيع العقار، فتحقق نفس الغـــرض المنشود من البيع من خلال الأجرة الكبيرة المعجلة، كما أنها تحقق منافع للمســتأجر في البقاء فترة طويلة في العقار المؤجر سواء كان منــزلاً أو دكاناً أو حانوتاً، أو نحو ذلك، كما أن وجود الأجرة يحمي العقار الموقوف من ادعاء المستأجر أنه قد تملكه بالشــراء مثلاً، كما أن ما بُني على هذه الأرض الموقوفة يظل ملكاً للوقف دون المستأجر[1].

فالمصلحة إذا هي المرجع الأساسي في قضايا الأوقاف الاجتهادية كما قال ابن تيمية: "الناظر ليس له أن يفعل شيئاً في أمر الوقف إلا بمقتضى المصلحة الشــرعية، وعليه أن يفعل الأصلح فالأصلح"[2].

كما يجدر التنبيه هنا إلى أن فعالية المؤسسة الوقفية تكمن في إدارتها ومـــديرها وليس في ملكيتها وأصول أموالها، وهذا ما تنبه إليه القائمون على المؤسسة الوقفية الإسلامية، عندما جعلوا الإدارة مستقلة عن أصحاب الملك الوقفي، وهذا الأمـــر بذاته فيه تقدم كبير، وإبداع شامل.

13. ضرورة تفعيل القطاع الإعلامي والإعلاني والتسويقي للمؤسسة الوقفية

والمقصود هنا، الخروج من الدائرة التقليدية في العمل المؤسسي الإســلامي، إلى قطاعات أوسع في المجتمع والدولـــة والأمـــة، وهـــذا لا يكـــون إلا بـــإجراء عمل إعلامي وإعلاني وتفعيل قطاع العلاقات العامـــة وهـــو التواصـــل الفعّـــال Effective Communication والتسويق للخروج بصورة أفضل للمؤسسة الوقفية.

وقد ذكر جيمس كاري الأستاذ بجامعة الينوي أن: "وسائل الإعلام الموجودة في المجتمع تؤثر تأثيراً قوياً في أشكال التنظيم الاجتماعي الممكنة.. وهكـــذا تـــؤثر وسائل الإعلام في أنواع التجمعات الإنسانية التي يمكن أن تنشأ في أي حقبة"[3].

---

(1) نقلاً عن: علي القرة داغي، نظرة تجديدية للوقف واستثماراته، (موقع إسلام أون لاين، بتاريخ 17 مارس 2003، انظر: islam-online.net).

(2) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 67/31.

(3) عبد العزيز شرف، المدخل إلى وسائل الإعلام، (بيروت: دار الكتـــاب اللبنـــاني، ط2، 1989)، ص 7، قارن مع:

An Introduction to Communication, Richard D, (USA: Simultaneously Published: 1998, Third edition), The Media's Social Impact, p, 23-40.

فالأوقاف في مجتمعاتنا المعاصرة لا بد لها من إطار إعلامي وإعلاني فعال، وهذا لا يكون إلا بقطاع علاقات عامة متميزة ومهرة في التسويق للوقف كسمة مميزة لهذه الأمة.

ولعل في التأثير الإعلامي Mass Communication Effects من أبرز وأعقد عناصر الاتصال وذلك لصعوبة الوصول إلى نتائج قاطعة حول مدى تأثير الاتصال الجماهيري على الناس أو سلوكهم، باعتبار أن التأثير غالباً ما ينصرف إلى السلوك الإنساني. وإذا كان الواجب لا يتم إلا بما هو واجب على تفريعات الفقهاء، فإن العملية الإعلامية بكل أركانها تصبح ضمن إطار الواجب الشرعي.

14. رحابة وشمولية العطاء الوقفي الحضاري

من المرتكزات الأساسية في فهم طبيعة الوقف التنموية شمول عطائه الحضاري، فالوقف لم ينحصر في مجال معيّن بعينه، بل امتد آفاقاً وشمولاً في كل ربوع العالم، مع التحفظ الشديد على مسألة الأولويات التي يحتاجها المجتمع أو أهل الحي في فترة من الفترات.

فهناك الوقف الصحي، والوقف الثقافي، والوقف التربوي، والوقف التعليمي، والوقف الخيري العام، وغير ذلك من الأوقاف المرصودة لمجالات أخرى.

وإذا ذكرنا دور الوقف في التنمية الوطنية واستقرار الاقتصاد الوطني، يجدر التنبيه هنا إلى أن الوقف بالرغم من خصوصيته الإسلامية، إلا أن رحابة وشمول آفاقه هي إنسانية بحتة، وهذا ما دعا بعض الفقهاء إلى اعتماد الوقف على غير المسلمين.

بل من سعة عظمة علماء الشريعة أنهم اختلفوا في مسألة الوقف على المرتد والمحارب، علماً أن دمائهم وأموالهم مباحة، فمنهم من رفض الوقف عليهم باعتبار وجوب قتلهم لأنهم خرجوا عن أحكام الشريعة، ومنهم من يريد القضاء على هذا الدين، والبعض الآخر نظر إلى مسألة من زاوية عظمة الوقف وإنسانيته ودوره في الدعوة إلى دين الله عز وجل، وهذا من عظمة الوقف وحضارته[1].

من خلال مشروعية الوقف يتضح لنا أنه عبارة عن صدقة دائمة، يتقرب فيها العباد إلى ربهم بالإنفاق على وجوه الخير والبر، ولذلك لا يجوز أن يكون الوقف في

---

(1) انظر بتوسع: النووي، المجموع، 329/15.

معصية، فلا يجوز الوقف على العصاة والفسقة، لأن الوقف على هـذه الجهـات باطل، لأنها معاصٍ يجب الكف عنها ولا يجوز المساعدة فيها.

وأجاز الحنابلة الوقف على الذمي، ووجهوا مذهبهم ذلك بأنهم يملكون ملكًا محرمًا وتجوز الصدقة عليهم، وإذا جازت الصدقة عليهم جاز الوقف عليهم، فقـد روي أن صفية زوج النبـي صلى الله عليه وسلم وقفت على أخ لها يهودي[1].

وأجاز الحنابلة الوقف من المسلم وغير المسلم على المستشـفيات والملاجـئ والمدارس والفقراء من أي ملة ومن أي جنس، ونحو ذلك مما هو نفع عام لا يختلف في حكمه دين ودين، ولأنه نوع من أنواع القُربة إلى الله، سواء كان ذلـك مـن المسلم أو من غير المسلم[2].

وهنا كذلك، لا بد من التأكيد على ضرورة أن يكون للوقف دور هـام في تنمية الاقتصاد الإسلامي، أي تنمية اقتصاد الدول الإسلامية، لا سـيما أن هنـاك قطاعات كبيرة في عالمنا الإسلامي مؤهلة للاستثمار والتنميـة، فمسـاحة العـالم الإسلامي تقدر بـ "2935" مليون هكتار، وهذه المساحة تقدر بحوالي 22% مـن مساحة العالم، وعلى سبيل المثال فالمساحة الزراعية في عالمنا الإسلامي والتي تمثـل "2210" مليون هكتار تمثل نصف مساحة العالم القابلة للزراعة.

فإذا تم التعامل مع المؤسسات الوقفية بصورة إدارية متميزة، وبوعي شعبـي وتأييد رسمي تام، ستكون هذه المؤسسات خير وسيلة في دعم الاقتصـاد المحلـي والدولي، وأن تستكفي دول عربية وإسلامية من طلب يد العون والمسـاعدة مـن الغير، لا سيما إذا حافظت على ديمومة هذه المؤسسات الفاعلة اجتماعياً واقتصادياً.

وفي ختام هذه القراءة، نرى أن هناك تلازماً دلالياً وثيقـاً بـين مصـطلحي "التنمية" و"الوقف"، ولعل الدلالات اللغوية تتفق كلياً مع الدلالات الاصطلاحية، فأقل ما يقال في الوقف أنه تنمية واستثمار، وليس محصوراً فقط للصـرف حـتى انتهاء مورده، وهو يلتقي مع التنمية في كافة مجالات الحيـاة، كمـا أن الشـرط الأساسي للنهوض بالأوقاف هو توفر الإرادة السياسية المدركة لأهميـة الوقـف،

---

(1) النووي، المجموع، 326/15، ابن قدامة، المغني، 236/8، ابن عابدين، رد المحتار، 521/6، 524.

(2) ابن قدامة، المغني، 236/8، قارن مع ابن عابدين، رد المحتار، 521/6، 524.

والاستقرار الأمني في المجتمع، وهذا عامل أساسي في تنمية موارد الوقف واستثماراته.

كما يجب أن تتجاوز النظرة التقليدية والموروثة فقهياً في التعامل مع النظام الوقفي المعاصر، لا سيما إذا استدعت الضرورة ذلك، فجل أحكام الوقف إذ لم يكن كلها قائمة على الاجتهاد وتحرّي المصلحة الشرعية، والوقف بطبيعته عقد معاملات قائم على قاعدة كلية يقينية وهي أن المعاملات قائمة على اليسر ورفع الحرج.

إن العمل على تحرّي المصلحة الشرعية في التعاملات الاستثمارية الوقفية، مع مراعاة تحصيل موارد مالية إضافية لمشاريع الوقف من خلال خلق صيغ تمويلية مبتكرة، وضرورة الفصل ما بين الأموال الوقفية والأموال الخيرية، والاستفادة من الأموال الخيرية ذات طابع الاستقرار والمخصصة لغرض ومصرف معينة، والتنسيق والتعاون مع المؤسسات الخيرية في مشاريع ذات أثر اجتماعي، وضرورة خلق وإيجاد موارد مالية للمشاريع الوقفية، مثل صندوق سيولة للوقف، أو بنك للأوقاف ومشاريعها، كل هذه المرتكزات تعتبر هامة في نظام الوقف المعاصر.

المال بين العلماء والسلاطين
المال الوقفي نموذجاً

المقدمة

إن للمال الوقفي ودوره في تحديد العلاقة الشائكة بين السلطة العلمية "الفقهاء أو العلماء" والسلطة السياسية "السلاطين أو الحكام"، وأثر ذلك على الواقع السياسي والاجتماعي للأمة الإسلامية في العصور الماضية محورا هاما يتجدد في كل عصر ومكان.

فالمال الوقفي مثّل بلا ريب عاملاً أساسياً وقوياً في دفع النهضة العلمية والثقافية للأمة الإسلامية، ومن خلاله تم دعم السلطة العلمية بصورة مستقلة بعيدة كل البعد عن نفوذ وتأثير السلطة السياسية، مما أتاح لها منافسة الأخيرة على طريق الإصلاح والنهضة.

وقد دافع العلماء بكل قوة وحزم عن أموال الوقف باعتبارها مصدراً خيرياً لهذه الأمة، لا يحق لأحد مهما تعاظم سلطانه ونفوذه أن يسلب الأمة منه، كما تتضمن الدراسة بعض المظاهر السلبية لبعض السلاطين أو علماء "السوء" في التحايل على بعض الأحكام الشرعية والسطوة على الأموال الوقفية، وجعلها من ضمن المال الذي يعطى لورثتهم.

مثّل الوقف المصدر التمويلي الأساسي في دعم المشاريع التنموية في المجتمع الإسلامي قديماً، ولا زال هذا الأمر سارياً إلى عصرنا الحاضر بصور مختلفة وبتفاوت واضح من مكان إلى آخر في شتى بقاع الديار الإسلامية، نظراً للزخم الهائل الذي ورثته الأمة عن سلفها الماضي العريق.

فقد ورثت الأمة الإسلامية هذا الأمر بوضوح في تراكيبها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ومثل الوقف - الخيري أو الذري على حد سواء - محطة

بارزة ولامعة لتميّز المجتمعات الإسلامية الراقية المتحضرة عن بقية الأمم والحضارات التي فقدت هذا الإرث الحضاري السماوي.

وشارك الخلفاء والأمراء والولاة والأغنياء في تطوير هذا المنحى الاجتماعي، من خلال التقرب إلى الله تعالى وإبقاء ذكراهم طيبة عند الجمهور.

هذا بالرغم من وجود عينات من الأمراء والولاة ممن حاولوا التعدي على أموال الوقف لكنهم لم ينجحوا إلى حد ما بسبب التكافل الاجتماعي في وجه أي محاولة ضد الاستيلاء على هذه الممتلكات.

أي أن المال الوقفي أو الوقف بصورة عامة كان سمة بارزة للأمَة الإسلامية قديماً وحديثاً، يكفي حديثاً أن الوالي محمد علي عندما أراد مسح الأراضي المصرية ليعرف مساحتها، تبيّن له أن مساحة الأراضي الوقفية تبلغ حوالي (600) ألف فدان من أصل مليوني فدان، أي أن المال الوقفي كان كبيراً جداً[1].

وقد انتظم المال الوقفي عموماً عيناً ونفعاً بعد عصور الخلفاء الراشدين، وخصوصاً في العصر الأموي، وقد قام القاضي توبة الحضرمي في عهد الخليفة هشام بن عبد الملك (87هـ/705م) بتنظيم ديوان مستقل للوقف، ثم توسّع الأمر وازدهر بإيقاف الأموال على التعليم والثقافة خصوصاً في عهد العباسيين ومن جاء بعدهم.

ولقد غدت ميزانية الأوقاف في كثير من الأوقات تنافس ميزانية السلطة الحاكمة أو مؤسسة الخلافة، بل وصل الأمر إلى أن تقوم مؤسسة الخلافة بالاقتراض من خزينة الوقف، فقد استشار الصالح بن أبي الصبر إمام وقاضي جامع القرويين 688هـ أمير المؤمنين أبا يعقوب يوسف، في تبييض صومعة القرويين وإصلاحها، فأذن له وأمره أن يأخذ من أموال أعشار الروم، ثم قال له: "إن في مال الأحباس ما فيه كفاية إن شاء الله"[2].

بل ولكثرة الأموال الوقفية زاد الاحتياط على حمايتها، فكان المستودع وهو عبارة عن بيت حصين بابه مسلّح بالنحاس، وفيه صناديق متينة توضع بداخلها الأموال لتصرف على شؤون المساجد وغيرها من مصاريف الوقف، ولما تطور

---

(1) محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 15.

(2) الأنيس المطرب، ص 57، نقلاً عن محمد بن عبد الله: الوقف في الفكر الإسلامي، 199/2.

الأمر وتحسنت أساليبه وانتظمت أموره زاد إعجاب التجار المسلمين به، فالتمسوا وضع أموالهم وإيداعها في هذا المستودع الوقفي[1].

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المال الوقفي في دعم مؤسسات الدولة

لقد كان للوقف دور بارز في دعم كافة مؤسسات الدولة كالمدارس والمساجد والمستشفيات ودور الخدمات العامة وغيرها، بصور مختلفة ومتباينة كما يلي:

المساجد: باعتبارها تمثّل مراكز علمية وثقافية في آن واحد، هذا فضلاً عن دورها الاجتماعي والسياسي، ولم يكن المسجد بأي حال من الأحوال مخصصاً للعبادة فقط، وإنما واجهة علمية وثقافية وحضارية في المجتمع الإسلامي.

المدارس: وهذا يتأتى من النظرة الأصيلة للعلم وأهميته، وتم تعضيد هذا الأمر خصوصاً في الفترة التي انشغلت بها السلطة الحاكمة "الخلافة" بالعالم الخارجي من خلال مجال الدعوة وتبليغ رسالة الإسلام والدفاع عن حياض الديار الإسلامية من الأعداء، وهذا ما اصطلح عليه سابقاً "بالفتوح ونشر الإسلام"، لذا قام أهل الخير بسد هذه الثغرة عن السلطة الحاكمة من خلال الإكثار من زيادة الوقف على مجالات التعليم.

المكتبات: ولتكتمل الصورة المثلى للوقف في تنميته للمجتمع ورفده لحاجات المجتمع الأساسية كانت أموال الأوقاف تخصص للمكتبات والزوايا ودور الكتب وغيرها في سبيل إيجاد سياسة عامة تهدف لخلق جيل مثقف واع.

ونظراً لكثرة هذه المؤسسات وتنوع أغراضها، فإننا سنقصر حديثنا على مؤسستين بارزتين في المجتمع الإسلامي، لهما علاقة وطيدة بصلب موضوعنا، وهما مؤسسة التعليم "المدارس والجامعات، "ومؤسسة الثقافة" المكتبات ودور الكتب".

1. مؤسسات التعليم الوقفية "المدارس والجامعات"

لقد بدأ الوقف مسيرته التنموية بدعم مؤسسات التعليم في المجتمع الإسلامي عن طريق المساجد والكتاتيب بصورة بدائية نظراً لمحدودية الأدوات والإمكانات في ذلك الزمان، وكانت الانطلاقة من باحات المسجد وأروقته.

---

(1) انظر: محمد بن عبد الله: الوقف في الفكر الإسلامي، 199/2.

ومن يتمعن في أساسيات انطلاقة فنون العلوم الشرعية كقراءة القرآن ودراسة الحديث والفقه يجد أن أساس مكانه هو المسجد، وقد اشتهر الكثير من المساجد على مدار التاريخ الإسلامي كونها قلاعا علمية كالمسجد الحرام والمسجد النبوي والمسجد الأقصى، وقد تخرّج الكثير من العلماء من ساحات هذه المساجد.

فالشافعي 204هـ عندما بدأ يفتي للناس ويعلمهم الدروس كان هذا في الحرم المكي، والجويني 478هـ الذي سُمي لاحقاً بإمام الحرمين لملازمته الحرمين، والزمخشري 538هـ الذي اعتكف في المسجد الحرام مدة طويلة تخرّج على يديه الكثير من العلماء، وغيرهم الكثير.

وهذه سمة علماء الأمة الإسلامية سابقاً، وعلى حد وصف الخطيب البغدادي 463هـ عن بعضهم أنهم: "كانوا يصلون العشاء الآخرة، ثم يجلسون فيتطارحون الفقه، وربما أذن المؤذن الفجر و لم يتفرقوا"[1].

بل وصل الأمر إلى جعل قدسية المسجد مؤثرة في تحصيل العلم، إذ طُرح سابقاً قولهم: "ضل تدريس الفقه في المسجد"، أي أن الناس كانت مجالسها العلمية والدراسية هي المساجد[2].

كما كانت تسمى المدارسات التي تعقد بالمسجد باسم الجلسات أو الحلقات وهو اجتماع التلاميذ حول الشيخ في المسجد، وكل حلقة كان يدرس بها علم معيّن كالفقه أو التفسير أو النحو، كحلقة الخليل بن أحمد الفراهيدي، وأوقات هذه الحلقات أو الجلسات حسب اتفاق المدرس مع تلاميذه، لكن غالباً ما كانت تعقد متلازمة مع أوقات الصلوات.

ونظراً لزخم المادة العلمية المقدمة في هذه المساجد، أصبحت تسمى الأخيرة بأسماء مدرّسيها، فقد كان المسجد الواقع في طريق سفرون ببغداد يسمى باسم الشافعي 204هـ، والمسجد الذي يدرِّس فيه النحوي الكسائي 189هـ سُمي باسمه، وهكذا حال مسجد عبد الله بن المبارك 181هـ، وكان الكثير من المدرسين في بدايات الحياة العلمية عند المسلمين يقيم في المسجد أو بجواره.

---

(1) الخطيب البغدادي، الفقيه والمتفقه، تحقيق: عادل الغزازي، (الرياض: دار ابن الجوزي، ط1، 1996)، 270/2.

(2) البغدادي، الفقيه والمتفقه، 270/2.

بل وصل الأمر أن هيأت الظروف والأماكن بكل الخدمات والاحتياجات للعباد للتفرّغ للعبادة وطلب الآخرة، إذ على حد وصف ابن جبير 614هـ أن "الطائفة الصوفية هم الملوك بهذه البلاد - يعني دمشق - لأنهم كفاهم الله مؤن الدنيا وفضولها، وفرّغ خواطرهم لعبادته من الفكرة في أسباب المعايش"[(1)].

وتطور الأمر رويداً رويداً، حتى أصبحت المساجد تضم في مساحاتها مدارس للتعليم، ففي دمشق كان الكثير من المدارس التي أُقيمت في داخلها مساجد أو العكس.

بذلك انتقل التعليم الإسلامي من **المسجد** وهو المرحلة الأولى، ولظروف المسجد الخاصة والقيود الشرعية عليه، والتي حالت دون تكيّفه مع متطلبات العملية التعليمية المتأخرة، وخصوصاً أن الغاية والأساس الأول منه العبادة.

ثم تطور الأمر تدريجياً، حتى أقيم ما عُرف لاحقاً باسم "الخان"، - وهذه المرحلة الثانية -وهو عبارة عن فندق أو نزل في المدينة أو في الصحراء أو الطرق البرية يستخدم غالباً في سياق موضوعنا مأوى ومنزلاً لطلبة العلم القادمين للتعلّم، وكان أغلب الخانات يُدار بأموال الوقف التي أوقفت للتعليم، وغالباً ما تقابل المسجد أو المدرسة، كما فعل تاجر ميسور اسمه دَعْلج السجستاني 351هـ بوقف خان لطلبة العلم الشافعية استمر حتى 521هـ/1127م، وكان يقيم في الخان طلبة تتراوح أعدادهم ما بين (10-20) طالباً[(2)].

وسُمي لاحقاً **بالمجمع** وهو مكان تواجد المسجد مع الخان، الذي انتشر على نطاق واسع في القرن الرابع الهجري/العاشر الميلادي، كما فعل دعلج السجستاني 351هـ الذي اهتم بهذا الإطار التعليمي فأكثر من بنائه في بغداد ومكة وسجستان، ومثله -- إن لم نقل أكثر منه-، قام بدر بن حسنُويه الذي استلم الولاية بعد ولاية أبيه 369هـ ببناء ثلاثة آلاف مجمع للمساجد مع خاناتها، وكانت تقدم في هذه الخانات كل الخدمات المجانية للطلبة، من طعام وشراب ومسكن، كما كانت قطيعة الربيع وهي حارة مزدحمة ببغداد، تكثر فيها مجمّعات

---

(1) ابن جبير، رحلة ابن جبير، ص 231.

(2) جورج المقدسي، نشأة الكليات، معاهد العلم عند المسلمين وفي الغرب، ترجمة، محمود سيد، (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، ط1، 1994)، ص 31.

المساجد والمدارس لطلبة الحنفية والشافعية، إلى جوار الخانات للسكنى لهم[1].

وتطور الأمر، حتى أصبح بعض المؤسسات التعليمية يتألف من مسجد وضريح أحد الأولياء، وخصوصاً إذا كان هذا الولي عالماً أو صاحب مذهب معتبر، كما كان في "**مدرسة ومشهد أبي حنيفة**"، التي كانت تنافس المدرسة النظامية الشافعية، علماً أن كلا المدرستين أنشئتا عام 459هـ/1067م في بغداد[2].

ثم المرحلة الثالثة، وهي استقلالية **المدرسة**، وغالباً ما بدأت تظهر المدارس - أو ما يسمى في اصطلاحنا الحديث بالكليات الجامعية - بعد إقامة المدرسة النظامية ببغداد.

لكن ومع تقدّم الأمة الإسلامية ورقي حضارها بدأت تنتشر المعاهد المتشابهة أو المدارس الأهلية - ونقصد بالأهلية أنها كانت قائمة على الأهالي والأوقاف بقدر كبير وغير خاضعة لمؤسسة الخلافة وخصوصاً في القرن 6هـ/12م - وغالباً ما كانت توقف هذه المدارس بالقرب من المساجد. كما يذكر ابن جبير 614هـ في رحلته المشهورة[3]، مثل دور القرآن ودور الحديث ودور الصوفية، والتي كانت تسمى بالرباط أو الزوايا، وغيرها من الأسماء.

وغالباً ما تخصص هذه المدارس لأبناء الفقراء والمساكين واليتامى مع إعطائهم مخصصات ومنح نظير مواظبتهم على الدراسة، وخصصت لهم الكثير من الخدمات المساعدة، كالطعام والشراب وتوفير المسكن لهم كفكرة الأقسام الداخلية المعمول بها في الكثير من الجامعات العالمية في عصرنا الحاضر[4].

وكانت الهجرة لطلبة العلم غالباً ما تتم من الأرياف والقرى إلى المراكز المدنية والتعليمية، مثل الكوفة وبغداد والقيروان وغيرها حيث النهضة العلمية فيها هائلة، ومما ساعد هؤلاء على تلقي العلم ما جُعل من الأوقاف والأموال المخصصة لطلبة العلم وابن السبيل.

ويذكر ابن بطوطة 779هـ/1377م خلال ترحاله وسيره في بلاد الشام والعراق أن العشرات من المدارس ذات المستوى الابتدائي والجامعي كانت قائمة

---

(1) جورج المقدسي، نشأة الكليات، ص 41.

(2) جورج المقدسي، نشأة الكليات، ص 42.

(3) ابن جبير، رحلة ابن جبير، ص 223.

(4) انظر: ابن خلدون، المقدمة، ص 434.

على أموال الوقف، وأن الأموال الموقوفة قد فاضت على الطلبة المنتسبين لها[1].

حتى بتنا نسمع رحالة عربياً مشهوراً كابن جبير يقول لأبناء الغرب الإسلامي أن يذهبوا إلى بلاد الشرق الإسلامي - وخصوصاً مراكز الحواضر كدمشق التي كان فيها وقت زيارة ابن جبير لها أربعمائة مدرسة موقوفة - كي ينعموا بالكثير من الامتيازات والمنح المتوفرة في المشرق، خصوصاً وأن نظام الوقف في بلاد المشرق الإسلامي قد تطوّر واتسع ليشمل جميع قطاعات وفئات المجتمع آنذاك، إذ يقول: "والبلاد الشرقية كلها على هذا الرسم، لكن الاحتفال بهذه البلدة - يعني دمشق - أكثر والاتساع أوجد، فمن شاء الفلاح من نشأة مغربنا فليرحل إلى هذه البلاد ويتغرب في طلب العلم، فيجد الأمور المعينات كثيرة، فأولها فراغ البال من أمر المعيشة، وهو أكبر الأعوان وأهمها"[2].

غير أنه مع تقدّم مقدار الوقف المنصبّ على التعليم والثقافة في ديار المسلمين، ومع تسابق المحسنين الى جذب أبناء المسلمين إلى مراكزهم الوقفية التعليمية، بدأت تصرف إلى المدرسين رواتب نظير عملهم، بل كان الأمر يصل بهم إلى تحصيل مواقع مميزة عند السلطان، كما حدث مع الجويني 478هـ والغزالي 505هـ وغيرهما من علماء المدرسة النظامية، مع تخصيص ميزانية للمصاريف التي يتكبدها المدرس خلال تنقله وسفره، وتخصيص ملابس خاصة لهم[3].

فمثلاً كان يُصرف لمدرس الحديث بالمسجد الحرام راتباً شهرياً يقدر بثلاثمائة وستين درهماً، ويكون عنده من الطلاب عشرة، وكانت تقسيمات دفع أموال الوقف للمدرسين في المسجد الحرام كالتالي[4]:

---

(1) ابن بطوطة، رحلة ابن بطوطة، ص 105.

(2) ابن جبير، رحلة ابن جبير، ص 232.

(3) مصطفى السباعي، من روائع حضارتنا، ص 132.

(4) راشد القحطاني، أوقاف السلطان الأشرف شعبان على الحرمين، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1994)، ص 96.

عدد الطلاب	الراتب الوقفي	المدرّس
(10)	1200 درهماً	مدرّس الحديث
(10)	1200 درهماً	مدرّس الحنفية
(10)	1200 درهماً	مدرّس الشافعية
(10)	1200 درهماً	مدرّس المالكية
(5)	720 درهماً	مدرّس الحنابلة

بل وحسب شروط الواقف يُصرف للمعلّم راتبه الشهري، سواء كان هناك طلاب أو لم يكن، كما سئل الأصْبحي 700هـ عن عوائد وظيفة موقوفة على معلّم القرآن في بلدة ما لا يوجد فيها طلبة، فكان جوابه أن يصرف للمدرّس مقابل تعليمه فقط، ولا يجوز نقل العوائد إلى بلدة أخرى[1]، علماً أن الوقف لا يعطى للباحثين والمؤلفين، لأن مهنة البحث والتأليف من لوازم العملية التدريسية للمدرّسين.

وعلى المدار التاريخي لرقي حضارة المسلمين وتطور علومهم الشرعية والتطبيقية، استوجب الأمر أن تنمو معهم مؤسساهم الوقفية التعليمية، فانتهى الأمر لتنقلب أمور المدارس وبيوت إيواء العلماء إلى جامعات خاصة، خصوصاً في مراكز الحضارة الإسلامية في دمشق وبغداد والحجاز ومصر ومكة المكرمة والمدينة المنورة.

ولعل المدرسة المستنصرية التي أنشأت عام 631هـ قد أخذت أول طابع لمؤسسة جامعية إسلامية قائمة على مال الوقف، حيث تدرس بها العلوم الشرعية والطبيعية والرياضية وغير ذلك. وإن كان الكثير من العلماء والمؤرخين اختلفوا في أول مدرسة بنيتُ في التاريخ الإسلامي، إلا أن اختلافهم يتجه غالباً إلى عدم التفريق بين مدرسة أولية ابتدائية كالتي كانت في نيسابور "كالبيْهقية"، ومدرسة قريبة من الوضع الجامعي في زماننا "كالمدرسة النظامية" ببغداد 459هـ/1067م، التي كان مدرّسها الأول أبو إسحاق الشيرازي الشافعي، التي خرَّجت فحول العلماء خصوصاً ما بين القرن الخامس والتاسع الهجري.

---

(1) جورج المقدسي، نشأة الكليات، ص 83.

وليس من المبالغة أن نقول أن هذه المدرسة كانت شعلة انطلاقة بناء المدارس والمعاهد فيما بعد، خصوصاً على يد الحكام والأغنياء الذين أوقفوا الكثير من أموالهم وعقاراتهم للمدارس بعدما رؤوا النجاح الباهر الذي حظيت به المدرسة النظامية، مثال ذلك المدرسة النورية في الشام، والتي أنشأها نور الدين محمود زنكي عام 563هـ، والمدرسة الناصرية في مصر 566هـ نسبة إلى الملك الناصر صلاح الدين، وغيرهم الكثير.

ففي **بغداد** أقيمت المدرسة المعتصمية قرب الأعظمية، رعتها أم رابعة حفيدة الخليفة العباسي المعتصم بالله، "شمس الضحى"، التي أوقفت كل ما تملك لها.

وامتازت بغداد منذ أواسط القرن الخامس الهجري بعدد من المعاهد والمدارس الكبرى المستقلة عن الجوامع، وقد كانت في ازدياد مطرد حتى سقوط بغداد بيد المغول في سنة 656هـ/1258م، فقد كانت مدارسها يومئذ ثمانٍ وثلاثين مدرسة، علاوةً على عدد هائل من دور القرآن والحديث، وحلقات المساجد والكتاتيب، والربط وغيرها من مجالس العلم والدراسة[1].

وفي **مصر** بنيت مدارس شرعية وقفية – قريبة من النظام الجامعي – مثل المدرسة الصالحية الوقفية، أقامها الملك الصالح نجم الدين أيوب سنة 641هـ، وهي أول مدرسة تدرس المذاهب الأربعة، وبنيت فيها كذلك مدارس للعلوم التطبيقية والطبية، مثل المدرسة المنصورية التي أنشأها المنصور بن قلاوون عام 683هـ، وأوقف عليها الكثير من الحوانيت والأطيان، ولقد اشتهر الوقف التعليمي الثقافي في مصر على يد صلاح الدين الأيوبي – بعد سقوط الدولة الفاطمية – والذي أوقف الكثير من الأراضي الزراعية والمباني والعقارات للمدارس ودور الكتب والمجالس العلمية كما يذكر ذلك ابن خلدون 808هـ عند زيارته للقاهرة، حتى أصبحت القاهرة محطة علمية لطلبة المسلمين من مختلف الأقطار الإسلامية لمجانية التعليم فيها، ولكثرة الأوقاف المخصصة للتعليم[2].

---

(1) ناجي معروف، المدارس الشرابية ببغداد وواسط ومكة، (القاهرة: مطابع دار الشعب، ط2، 1977)، ص 123.

(2) ابن خلدون، المقدمة، ص 434، ناجي معروف، المدارس الشرابية، ص 126.

بل ما زال جامع الأزهر – الذي بُني عام 359هـ/970م، وافتتح بعد عامين على يد الفاطميين – المؤسسة الإسلامية العريقة التي يتوافد إليها معظم طلبة العالم الإسلامي، ما زال يعطي لكثير من طلبة العلم راتباً شهرياً مع دراسة مجانية بفضل ريع الوقف المخصص للطلبة.

وفي **الشام** كثرت الأوقاف، حتى قال ابن بطوطة 779هـ عند زيارته دمشق: "الأوقاف بدمشق لا تُحصر أنواعها ومصارفها لكثرتها.."[1].

وفي **مكة المكرمة** أُوقفت الكثير من المدارس، منها مدرسة الأرسوفي نسبةً إلى عبد الله الأرسوفي، التي أنشئت عام 571هـ، ومدرسة الزنجبيلي 583هـ أنشأها الأمير فخر الدين الزنجبيلي – زنجبيلة من قرى دمشق –[2]، وأوقف المنصور غياث الدين المدرسة الغياثية عام 813هـ، وجعل عليها أموالاً كثيرة.

كما فعل السلطان قايتباى بمدرسته الكبيرة التي افتتحت عام 884هـ، وضمت الكثير من الأموال الوقفية خدمةً لروادها وطلبتها. وفي عام 927هـ أوقف السلطان سليمان القانوني أموالاً طائلة على المدرسة لتدريس المذاهب الأربعة[3].

لذا يمكن القول أن أغلب هذه المؤسسات الجامعية – فضلاً عن المدارس والكتاتيب – قائم بالدرجة الأولى على ما خصص لها من مال الأوقاف والأهالي والخيرات الشعبية لعموم المسلمين.

يلحظ أن المال الوقفي قد صاحب هذه المراحل الثلاث، وطّور عطاءها، "وعلى ذلك فإن تطور المؤسسة التعليمية في الإسلام، بدأ بالمسجد ثم مجمع المسجد – الخان، فالمدرسة وما شابهها من معاهد تعليمية"[4].

في ظل هذه الأجواء المفعمة بالحرية العلمية، والاستقلالية من أي نفوذ أو تأثير خصوصاً من السلطات الحاكمة كالخلفاء والأمراء والولاة والأعوان، بدأت تزدهر صفحات العلماء المستقلين والمعتمدين على علمهم من دون ضغوط أو قيود، مما

---

(1) ابن بطوطة، رحلة ابن بطوطة، ص 104.

(2) سعيد علي، معاهد التربية الإسلامية، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1986)، ص 376 وما بعدها.

(3) عبد الملك السيد، الدور الاجتماعي للوقف، ص 240، بتصرف.

(4) جورج المقدسي، نشأة الكليات، ص 27 وما بعدها.

أتاح لهم الدخول بقوة إلى الواقع المعيشي، والعمل على إصلاحه وتهذيبه في ظل دولة ترفع شعار الإسلام، وتأمر بتطبيقه، مما جعل حركتهم مستمرة ومناهجهم مثمرة.

كما يحسن الإشارة في هذا المقام إلى أن بعض الخلفاء أو السلاطين كان لهم دور بارز في تنمية مجالات التعليم والثقافة من خلال المال الوقفي، مما دعم موقف الفقهاء والعلماء في هذا الشأن، مثال ذلك الدور البازر للسلطان صلاح الدين الأيوبي في دعم المشاريع التعليمية في عصره، وإتساع ذلك عند السلجوقيين فيما بعد في رفد ونشر هذا السلوك الحضاري بين المسلمين.

2. مؤسسة الوقف الثقافية "المكتبات ودور الكتب"

مثّل تطوّر المكتبات محطةً هامةً في الحياة الثقافية الإسلامية على مدار التاريخ، ولا يُتصوّر أن تكون هناك حضارة إسلامية بدون وجود دار معرفة وثقافة أُطلق عليها اسم المكتبة أو الرباط أو الزاوية أو دار الكتب.

ويمكن القول أن المكتبات أنشئت مع تأسيس المساجد والمدارس والزوايا، والتي غالباً ما كانت تحتوي على مصاحف وألواح مكتوبٌ عليها أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، ثم تطور الأمر تدريجياً حتى أصبحت تشمل الشروح وتعليقات العلماء والشيوخ.

وعادةً تقسم المكتبات إلى[1]:

أ. **مكتبات عامة**: يشرف عليها الخلفاء والأمراء وتلحق بالمساجد والمدارس، وتكون لها أبنية خاصة، تشمل الحجرات والغرف الخاصة لفنون العلم، وأخرى للخدمات والترتيبات الإدارية، إضافةً لدواوين الموظفين فيها.

مثال ذلك مكتبة المدرسة النظامية التي كان أمينها الأسفريني أحد علماء زمانه، ومكتبة مدرسة ومشهد أبي حنيفة ببغداد، ومكتبة الخلفاء

---

(1) مصطفى السباعي، من روائع حضارتنا، ص 155 وما بعدها. كذلك انظر بتوسع إلى كل المكتبات التي شملها مال الوقف في: يحي ساعاتي، الوقف وبنية المكتبة العربية، (الرياض: مركز الملك فيصل للبحوث، ط1، 1988)، 16 وما بعدها.

الفاطميين في القاهرة، ودار الحكمة بالقاهرة، وبيت الحكمة ببغداد، ومكتبة الحكم بالأندلس، ومكتبة قرطبة التي أشرف عليها الأمويون إبان الحكم العباسي، وأغلب هذه المكتبات كان قائما على الوقف، أو مستفيدا منه في بعض صوره[1].

ب. **مكتبات خاصة**، وغالباً ما تعود ملكيتها لأفراد أو هيئات خاصة، مثل مكتبة الفتح بن خاقان 247هـ، له مكتبة واسعة أشرف عليها علي بن المنجم[2]، ومكتبة ابن الخشاب 567هـ، ومكتبة جمال الدين القفطي 646هـ، الذي جمع من الكتب ما لا يوصف، وغيرها من كتب الأفراد والجماعات الصغيرة، وغالباً ما تصرف هذه المكتبات الخاصة بعد موت أصحابها بوقفها لطلبة العلم أو توزيعها على المدارس والجوامع، أو المكتبات العامة كما فعل محب الدين النجار الذي أوقف كتبه للمدرسة النظامية[3].

ولأجل ذلك، قامت الكثير من المكتبات ودور الكتب على الوقف وأموال الأهالي كما قامت المدارس ودور العلم، وألحق بالوقف كل ما يتصل بالمكتبة من حاجيات وأدوات، كالنسخ والأوراق وأجرة العاملين بالمكتبات، بل وصل الأمر إلى جعل غرف للضيافة داخل المكتبات للباحثين والطلبة. ففي دار العلم المملوكة لجعفر الموصلي، كانت الكتب موقوفة لطالب العلم، "لا يمنع أحدٌ من دخولها، إذا جاءها غريب يطلب الأدب، وإن كان معسراً أعطاه وَرَقاً ووِرِقاً"[4].

وكان الكثير من الواقفين من يمنع خروج الكتاب خارج المكتبة خوفاً من ضياعه أو تلفه، وحتى يستفيد منه عامة الناس، بل حرّم الاطلاع الداخلي لمن عرف عنهم التفريط في استخدام الكتب[5].

---

(1) عبد الملك السيد، الدور الاجتماعي للوقف، ص 268.

(2) سعيد علي، معاهد التربية الإسلامية، ص 391.

(3) نقلاً عن سعيد علي، معاهد التربية الإسلامية، ص 414.

(4) الوَرَق ما يكتب فيه، والوَرِق الفضة، كناية عن الدعم المالي للطلبة الغرباء، معجم الأدباء، 193/7 نقلاً عن (جورج المقدسي، نشأة الكليات، ص 33).

(5) سعيد علي، معاهد التربية الإسلامية، ص 443.

وبسبب كثرة الوقف على المكتبات[1]، انتشرت مهن كثيرة مرادفة لعمل المكتبة مثل نسخ الكتب ومهارة الخط، وطباعة الأوراق وتجليد الكتب وترجمة النصوص والكتب، إضافةً إلى فريق إداري مختص بالعمل المكتبي، ففي مكتبة الخليفة الفاطمي نُسخ (1200) نسخة من كتاب تاريخ الطبري (310هـ)، وعين نُساخ لمساعدة الطلبة والعلماء في تحصيلهم العلمي، وجعلت أجرة هؤلاء النُساخ على حساب الوقف المعد للمكتبة[2].

لذا، ليس جزافاً أن نقول أن الوقف على المكتبات وخزائن الكتب قد ساعد على تنمية الحياة العلمية والفكرية للمسلمين، إضافة إلى تطوير الصناعات اليدوية، مما أدى إلى رفاه اجتماعي واقتصادي في المجتمع الإسلامي. على هذا قول ابن جبير 614هـ: "وبالجملة فأحوالهم كلها بديعة، وهم يرجون عيشاً طيباً هنيئاً"[3].

ووصل الأمر، إلى أن تبنى مكتبات ضخمة مليئة بالكتب والرسائل العلمية مثلت إنارة وضياء لطلبة العلم والباحثين، بل للشيوخ والعلماء، حتى وصل الأمر إلى أن تكون هذه المكتبات محطات ومراكز علمية، بل يرجع بعض الباحثين إلى أن الوقف على المكتبات وخزائن الكتب في الحضارة الإسلامية هو أساس ما عُرف لاحقاً في أوروبا بنظام الترست Trust[4].

وأصبح أمر إيقاف المكتبات إلى العلماء أنفسهم، إذ أن الكثير منهم صار يرمي قبل موته إلى جعل مكتبته الخاصة وقفاً على طلبة العلم ورواد المساجد، وذهب البعض الآخر من المحسنين إلى صرف رواتب لطلبة العلم والباحثين والعاملين بالمكتبة[5].

---

(1) إن أصالة الحضارة الإسلامية، وحبها لنشر العلم بين عموم الناس، أدى إلى أن تكثر المكتبات ودور النشر الصغيرة الأهلية في أماكن السفر والترحال، بل وفي مواطن البعد عن مراكز المدينة والحواضر.

(2) عبد الملك السيد، الدور الاجتماعي للوقف، ص 273.

(3) ابن جبير، رحلة ابن جبير، ص 231.

(4) فحوى نظام الترست عند الغرب أن يُجعل لخزائن الكتب في الأديرة والأماكن العامة نفقات محددة. انظر: عبد الملك السيد، الدور الاجتماعي للوقف، ص 265.

(5) عبد الملك السيد، الدور الاجتماعي للوقف، ص 267، قارن مع يحي ساعاتي، الوقف وبنية المكتبة العربية، ص 35.

بل ولكثرة المكتبات ودور الثقافة في المجتمع الإسلامي، انتشر العلم بين الجماهير وعموم الناس، حتى كان من بين العلماء الكبار من كانت مهنته بواباً للمكتبة كما هو حال أحمد بن أبي بكر بن علي أحد علماء دمشق، وأبو الثناء بن أبي السعادات بواب باب الدمامات ببغداد[1].

لقد مثّلت المكتبات المدعومة بالمال الوقفي منحىً جديداً للعلماء والباحثين في تحديد مناهجهم وطرق تعاملهم مع النصوص الشرعية بحرية واستقلال، وشكّلت لكل عالم وباحث أتباعاً وأنصاراً بحسب كفاءة منهجه وأسلوبه.

هذه المؤسسة الثقافية ساعدت أيضاً طبقات المجتمع الأخرى على الاستفادة من هذا الجو العلمي الحر من التأهيل والمشاركة في عملية الإصلاح داخل المجتمع والدولة.

وامتد دور المال الوقفي في تهيئة جيل من الكوادر العلمية القادرة على مد الدولة بكل الاحتياجات والإمكانات، ولم يكن هذا المال خاصاً بفئة دون أخرى، بل جاء لطبقات المجتمع ككل، وخاصة طبقة الفقراء والمحتاجين، الذين استفادوا من الأموال الوقفية خير استفادة، وكوّنوا لحمة متينة للمجتمع.

وبالتالي حافظ المال الوقفي على نشر العلم والتعلّم بين طبقات المجتمع بكل فئاته وقطاعاته، كما شد من أزر المجتمع وتماسكه البنيوي. مقابل ذلك كله، ساعد المال الوقفي في تنمية موارد الدولة الإسلامية، وخصوصاً البشرية منها، بتخريج كوادر متعلمة تملأ الوظائف الشاغرة في الدولة، من خلال مؤسسات وقفية رائدة مثلت قلعات شامخة على مدار التاريخ الإنساني، - كما هو الحال في جامع الأزهر أيام الفاطميين ومن جاء بعدهم - أي أن دور الوقف تعليمي واجتماعي وتنموي معاً.

---

(1) عبد الملك السيد، الدور الاجتماعي للوقف، ص 269.

المطلب الثاني: النزاع بين العلماء والسلاطين في الإشراف على الأوقاف

لقد ساعد المال الوقفي على تنمية الإطار الاجتماعي والسياسي للطبقة المثقفة في المجتمع الإسلامي، فلم يعد أمر العلم وتمويله والصرف عليه متصلاً بالبلاط السياسي، أو الولاء المحدد للدولة القطرية، أو العشيرة الفلانية، أو المذهب العقائدي أو الفقهي، بقدر ما كان الولاء مربوطاً للشريعة وبالشريعة، وهذا كله ما كان ليتم لولا أموال الوقف المصروفة على تبني العلم وفنونه.

لذا وعلى مدار التاريخ الإسلامي كان العلماء في أغلب البقاع والديار، أصحاب نفوذ وسلطة على الأوساط الشعبية، بقدر ما كان للحاكم السياسي نفوذ وسلطان بفضل المنصب والمؤسسة السياسية التي يمثلها، ولقد كانت أموال الوقف تلعب دوراً مهماً في تنمية هذا الإطار العلمي، خصوصاً إذا لاحظنا غياب أطر مؤسسية حكومية – أو دواوين كما أطلق عليها سابقاً – في تحمل تبعات التعليم والثقافة، لسبب رئيسي في تقديرنا وهو أن الحركة العلمية الهائلة التي دبت في أوساط الأمة الإسلامية آنذاك، ما كانت تسعها أطر مؤسسية حكومية، بل كانت بحاجة إلى تضافر جميع الجهود الحكومية والشعبية لنجاحها، وهذا الدور لعبه المال الوقفي، لذا كان دور المؤسسات الحكومية دعم هذه الجهود الأهلية والشعبية لنجاحها، لأنها تصب بالنهاية في خدمة المشروع الإسلامي الحضاري.

وكان المال الوقفي داعماً أساسياً للمعارضين للسياسات التي يتبناها الخلفاء والسلاطين، وخصوصاً فيما يخص إصلاح الوضع الداخلي، ولم يخش الكثير من المعارضين أفراداً أو جماعات أو طوائف نقص مصدر الدعم – وهو الوقف – لاعتباره ثابتاً ودائماً.

ونرى أن بعض العلماء والمفكرين الذين وُجهت في حقهم بعض الانتقادات والاتهامات، لطبيعة الفكر الذي يحملونه، عاشوا على ما خُصص لهم من أموال الأوقاف، مثل أبي العلاء المعري الذي عاش في حلب ودمشق[1].

ولنضرب مثالاً على حرية التعليم واستقلاليته عن نظام الحكم في المجتمع الإسلامي قديماً، وجود ما كان يُعرف لاحقاً بنظام الإجازة، وهو أن يسمح الشيخ

---

(1) عبد الملك السيد، الدور الاجتماعي للوقف، ص 248، بتصرف.

لتلميذه بأن ينقل ما يتعلمه لغيره من الطلبة بعدما يتعدى التلميذ إتقان الدرس أو الكتاب، وفي سبيل إتمام هذا الإطار المعرفي وظفت الكثير من الأوقاف في سبيل تهيئة الكتب والقاعات والمجالس العلمية للشيوخ والمعلمين، بل وصل الأمر إلى إيقاف بعض الكتب والأوراق المطبعية وأدوات الكتابة للطلاب، وتوفير كادر لنسخ الكتب والرسالات التي يحتاجها المعلم والتلميذ خلال العملية التعليمية.

هذا النظام أعطى حرية واسعة للعالم في زرع كافة أفكاره ونظرياته لتلاميذه من بعده، من دون أن تكون هناك ضغوط أو متابعات من نظام الحكم، بل كان الأمر عائداً إلى العالم بكل حرية واستقلال، ما دام أنه لم يخرج عن الإطار الشرعي لنصوص الشريعة.

لقد كان هناك نزعة واضحة عند علماء المسلمين في الابتعاد عن دوائر السلاطين والحكام، بل صارت من الأدبيات التي تعارف عليها العلماء في كل زمان ومكان، حتى سُمي العالم الذي يذهب ويجلس ويديم الجلوس عند السلاطين بـ "علماء السلاطين" أو "علماء السوء"، أو "علماء الدنيا" على حد تعبير الإمام الغزالي[1]، لاعتبار أن "السلطان لا يخشى في الدنيا عاراً، ولا في الآخرة ناراً"[2]مما دعا الكثير من هؤلاء العلماء الأعلام إلى تبني سياسة الابتعاد عن خط الحكام والسلاطين، خصوصاً إذا كان هذا العالم أو الفقيه ممن اشتهر أمره بين العامة، وكان له منهج خاص ومذهب معتبر بين العلماء.

وكان هؤلاء الأعلام غالباً ما يرفضون التقرب أو التزلف لهؤلاء الحكام أو السلاطين ولو كان هذا الأمر قادماً من جانب الحكام أو السلاطين، مما دعاهم إلى رفض المناصب والتعيينات التي تصدر من قبل الحكام والسلاطين تجاههم.

فهذا الإمام سعيد بن مسيب 94هـ يرفض مصاهرة الخليفة هشام بن عبد الملك بالرغم من فقره، ويزوج ابنته لأحدى تلاميذه ليبيّن مقدار اعتزاز العلماء بمكانتهم ومنزلتهم من دون التقرب إلى السلاطين.

---

(1) الغزالي، إحياء علوم الدين، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1986)، 73/1.

(2) نقلاً عن عبد المجيد الصغير، الفكر الأصولي وإشكالية السلطة العلمية في الإسلام، (بيروت: دار المنتخب العربي، ط1، 1994م)، ص 110.

وهذا الإمام أحمد بن حنبل 241هـ لم يرفض فقط تولي منصب القضاء، بل بلغ به الأمر أن يمتنع عن الوضوء بماء دافئ أدخل في كانون ابنه صالح الذي عمل بالقضاء[1]، مما جعل هؤلاء السلاطين أو الحكام يخافون ويخشون أن يواجهوا هذا العالم أو ذاك، وخصوصاً إذا كان هذا العالم معتدّاً بنفسه وعلمه، ولا يتسلم راتباً شهرياً منهم أو من نظام الحكم الذي يمثّلونه، مما رفع رصيد هؤلاء العلماء بين العامة وجعل لهم نفوذاً كما للسلاطين نفوذ بفضل مناصبهم، لكن هذه المناصب ما كانت لتشفع لهم في تحدي منازل العلماء المستقلين عنهم، فقد وصل الأمر بنفوذ الإمام الأوزاعي 157هـ في بلاد الشام إلى أن ينصح أحد الولاة المعاصرين بعدم التعرض له، فقيل له: "دعك عنه، والله لو أمر أهل الشام أن يقتلوك لقتلوك"[2]. ولما مات جلس على قبره بعض الولاة فقال: رحمك الله، فوالله لقد كنت أخاف منك أكثر مما أخاف من الذي ولاني يعني المنصور[3].

لقد تحرر العلماء من ضغوط السلطة السياسية – وخصوصاً الضغوط المالية – وقاموا بمد السلطة بالنصائح والآراء الصريحة من دون مجاملة أو خشية، مما أدى إلى تغيير الكثير من الوقائع والأحداث، وذلك لثقل ما يمثله العالم في الرأي العام. بالرغم من أن البعض – بل الغالب – من هؤلاء العلماء العاملين من أصحاب الفقر والعدم، حتى جعل بعضهم من سمات وميزات العلماء المخلصين العدم والفقر، وهذه حقيقة كانت قائمة قديماً ولا تزال عند البعض إلى يومنا هذا، فمعظم حياة العلماء كانت قائمة على الكفاف، حتى قال ابن دقيق العيد 702هـ في بيوت من الشعر عن طبيعية حياة العلماء والسلاطين[4]:

لهم مريحان من جهل وفرط غنى ... وعندنا المتعبان العلم والعدم

---

(1) أبو العرب التميمي، المحن، (بيروت: دار الغرب الإسلامي، ط2، 1988)، ص 441.

(2) ابن كثير، البداية والنهاية، حققه جماعة من العلماء، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط3، 1987)، 122/10.

(3) ابن كثير، البداية والنهاية، 122/10.

(4) عبد المتعال الصعيدي، المجددون في الإسلام، (لا مكان نشر، مكتبة الآداب، ط.ت.)، ص 267 وما بعدها.

وبالرغم من هذا العدم والكفاف، بل الضيق الذي وصل إليه الكثير منهم، فكانوا لا يخضعون أو يذلون للتقرّب أو التزلف لأحد من العالمين وخصوصاً السلاطين، باعتبار أن دخولهم إلى هذه المواطن هو بيع لدينهم أو علمهم أومكانتهم، وخصص ابن خلدون فصلاً للحديث عن طبيعة العلماء، فقد وصفهم بأنهم: "لا يخضعون لصاحب جاه، ولا يتملّقون لمن هو أعلى منهم.. فيستنكف أحدهم عن الخضوع، فلذلك لا تعظم ثروتهم في الغالب..."[1].

وقد كان العلماء بالجملة مستقلين عن هبات الحكام والسلاطين، غير متأسفين على ضياعها أو الحرص على التسابق عليها، فقد روي أن حج الملك الأشرف قايتباي من المماليك الأتراك عام 1496هـ ولم يكن ضمن مستقبليه إمام المسجد الحرام محب الدين الطبري المكي، وقد وشى بعض حساده عند الملك الأشرف، فأمر به وعاتبه، فقال له العالم: إني أستقبلك في أشرف بقعة وهي المسجد الحرام، فسرّ الملك لجوابه، ثم بلغه أنه لا يتقاضى شيئاً لوظيفة الإمامة، فأمر له بمائة دينار شهرياً فأخبره أن إمامته حسبة لله تعالى، ولما عاد الملك إلى مصر، أرسل له بتعيينه رئيساً للقضاة والإفتاء، وعندما جاء رسول الملك إلى مكة، وجد الشيخ في فرن يصنع له خبزاً، فبشّره الرسول فأهداه الشيخ نظير ذلك رغيفاً من الخبز، فقال له الرسول متعجباً: هذه التعيينات لا تقل مكافأتها عن الألف – وقصد الدرهم – فأعاد الشيخ أوراق التعيينات له، وقال: "تفضل، فإنه لا حاجة لي بها"[2].

لذا تكونت هذه الروح العلمية بفضل الهمة العالية التي يحياها هؤلاء الأعلام، وثقتهم بعظمة العلم وطبيعة الدين الذي يحملونه، وقد أوضح هذا الإمام الشافعي 204هـ في بيوت من الشعر جميلة تبين المراد من كل هذه الحياة، ودور العالم بها، حيث قال:

أنا إن عشت لستُ أعدم قوتاً ... وإذا مت لستُ أعدم قْبرا

همتي همةُ الملوكِ، ونفسي ... نفسُ حرّ ترى المذلة كفرْا

وإذا ما قنعتُ بالقوت عمري ... فلماذا أزورُ زيداً وعمْرا

---

(1) انظر: المقدمة، فصل في أن القائمين بأمور الدين.. لا تعظم ثروتهم في الغالب. ص 925.

(2) تاريخ مكة 338/1، نقلاً عن محمد بنعبد الله: الوقف في الفكر الإسلامي، 79/2.

بل ذهب الإمام الغزالي 505هـ إلى التنبيه إلى حساسية العلاقة بين العلماء والسلاطين، وخصوصاً إذا لم يكن في هذه العلاقة إدامة نصيحة خالصة للسلطان أو الحاكم في أمر نفسه أو الرعية، فإذا استوى الأمر عنده، فالغفلة عنه أفضل وأقرب لحفظ منزلة هذا العالم، فيقول: "أن يكون مستعصياً عن السلاطين فلا يدخل عليهم البتة ما دام يجد للفرار عنهم سبيلاً، بل ينبغي أن يحترز عن مخالطتهم وإن جاءوا إليه"[1]، لاعتبار: "إن الرجل ليدخل على السلطان ومعه دينه، فيخرج ولا دين له"[2]، على حد تعبير ابن مسعود.

لذا كان الشعار الذي يحمله العلماء هو ما نادى به عبد الله بنُ المبارك قديماً:

وهل أفسد الدين إلا الملوك وأحبار سوء ورهبانها

فاستغن بالله عن دنيا الملوك كما استغنى الملوك بدنياهم عن الدين

لذا كان أبرز العلماء - وخصوصاً مشاهيرهم - مستقلين كل الاستقلال عن دائرة السلطة الحاكمة وغير خاضعين لنفوذها وتأثيراتها، وكوّنوا مناهج وطرق مغايرة لتوجهات السلطة الحاكمة، ما أدى إلى أن يتبعهم العامة من دون تحفّظ.

لكن في ظل هذا الانكفاء من العلماء تجاه السلاطين ومناصبهم، حفّز هذا الأمر السلاطين على إدخال طبقة من العلماء أو القضاة تحت رايتهم في تسلّم هذه المناصب، وخصوصاً ما يتعلق بقضية الوقف وممتلكاته، لا سيما إذا كان هذا الوقف عاماً خيرياً.

ووصل الأمر في بعض الأحيان أن يقوم السلاطين أو الحكام بالاعتماد الكلي على "علماء السوء" الذين يعملون تحت أمرتهم في الإشراف على الأموال الوقفية، مما دفع الكثير من العلماء من التورعّ أو الاعتراض على تولي القضاء حينما يطلب منه ذلك.

لكن في المقابل كان "علماء السوء" من يؤثر تولي هذه المناصب على حساب رضا السلطان عنه أو الحاكم، وهم وإن كانوا قلة، لكن كان لهم صولة وجولة في خضم هذا النزاع بين العلماء والسلاطين، مما جعل بعض العلماء يجتنبون تسلّم

---

(1) حاشية الغزالي: إحياء علوم الدين، 83/1.

(2) الترغيب والترهيب، ص 241، نقلاً عن عبد المجيد الصغير، الفكر الأصولي، ص 250.

القضاء والإشراف على أموال الوقف من خلال السلطان أو الحاكم، لكن هذا الأمر لم يكن على إطلاقه، فقد تسلّم بعض العلماء العاملين نظارة الأوقاف مثل المقريـزي 845هـ صاحب كتاب الخطط، الذي كان يشغل منصب المسؤول عن إدارة الوقف، كذلك بدر الدين العيني 855هـ، ونصير الدين الطوسي 672هـ، مما جعل قضية الإشراف على مال الوقف داخلة إلى حد ما ضمن السلطة القضائية في ذلك الزمان، وهي المسؤولة عنها والموجهة لها في مختلف الميادين وخصوصاً العلمية منها.

وإذا كان العالم مشهوراً أو صاحب مذهب فهو الذي يفرض شروطه على الحاكم أو السلطان، وقد فرض بعض العلماء شروطهم على السلاطين إذا أرادوا تسلم القضاء، من ذلك ما فرضه أبو يعلى الفراء 450هـ حينما ألح عليه الخليفة القائم بأمر الله في تولي القضاء، فاشترط عليه: ألا يحضر أيام المواكب وألا يخرج في الاستقبالات للخليفة، أو لأحد سلاطينه، وألا يقصد دار السلطان، وأن تكون إجازته الشهرية يومين يعيّنها بنفسه، وأن يستخلف بنفسه من ينوب عنه[1].

وقد ضرب بعض القضاة المخلصين نموذجاً حسناً في الإشراف الدقيق على الأموال الوقفية، بالرغم من أنه كان يعمل قاضياً في نفس الوقت، عندما نُصب ناظراً للأموال الوقفية، فهذا أبو الطاهر عبد الملك الحزمي الذي ولي قضاء مصر سنة 173هـ، كان يتفقد الأحباس بنفسه ثلاثة أيام من كل شهر، يأمر برمتها وإصلاحها، فإن رأى بها خللاً في شيء منها ضرب المتولي عليها عشر جلدات[2].

وجمع البعض من العلماء بين مهنة التدريس بالمدارس ومهنة نظارة الوقف والإشراف على ريعه، فهذا الشيخ نجم الدين الخبوشتاني ممن عيّنه السلطان صلاح الدين ليدرّس في مدرسته الصالحية، قد جعل له في كل شهر أربعين ديناراً عن التدريس وعشرة دنانير للإشراف على أوقاف المدرسة[3].

في ظل هذه الظروف الشائكة بين العلماء والسلاطين في تبني الأموال الوقفية والإشراف عليها، كان لب النزاع والخلاف في كيفية توجيه المال الوقفي:

---

(1) محمد أبو فارس، القاضي أبو يعلى الفراء وكتابه الأحكام السلطانية، (بيروت: مؤسسة الرسالة، ط2، 1983)، ص 317.

(2) محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 15.

(3) السباعي، من روائع حضارتنا، ص 134.

وأما السلاطين فكان نقدهم -- الخفي -- للعلماء موجه إلى ضرورة تقييد المال الوقفي وضبط مصارفه والسياسة المشرفة عليه، والمقصود منها سياسة العلماء، خوفاً من أن يكون المال الوقفي أداة قوية لخصومهم ومعارضيهم في مواجهتهم، فقد ثبت أن المال هو العنصر الهام الذي يقوي ويعضد من الخصوم والمعارضين، فكل الثورات والقلاقل التي حدثت في التاريخ الإسلامي كان المال عنصراً هاماً بل رئيسياً في رفدها.

أما العلماء فكان نقدهم موجها للسلاطين من خشية أن يستولي السلطان أو الحاكم على هذا المال، وأن يجعله ضمن ماله الشخصي أو يورثه إلى ورثته، أو أن يتلاعب بأحكام الوقف ويجعل ماله الشخصي كمال الوقف لا يحق لمَن يأتي بعده من السلاطين أو الأمراء أو الولاة الاستيلاء عليه، -- وخصوصاً إذا كانت بينه وبينهم خصومة وعدم ولاء -- وبالتالي يستفيد منه من خلال قضاة همهم إشباع رغبة السلطان وحيازة رضاه.

ولعل هذا النزاع الذي وقع بين السلاطين أنفسهم قديماً قد أوجد هذا النوع من التحايل والتلاعب بأحكام الشريعة، وإتقان فنون الخروج عن مقاصدها النبيلة، فالسلطان الذي لا يأمن بعد موته أن تصادر أمواله وعقاراته يلجأ إلى استخدام غطاء الوقف وميزاته التي تحرم على من يأتي بعده استغلالها، مما يأمن له ولذريته مصدراً دائماً ينعم به كل أفراد أسرته والمقربين منه، وغالباً ما تستخدم أغطية المساجد والمدارس الدينية الوقفية في هذا المضمار باعتبار قدسيتها، ومكانتها بين عموم الخلق، وذلك لعموم الاستفادة منها.

لذا كان الولاة يحبسون على ذريتهم الأوقاف خوفاً من تعدي ولاة الأمر بعدهم عليها، فقد ذكر ابن خلدون عند إشارته لانتشار العلم وخصوصاً في بلد الأتراك من أيام صلاح الدين الأيوبي، وذلك أن هؤلاء الأمراء يخافون ممن ياتي بعدهم، فاستكثروا من بناء المدارس والربط ووقفوا عليها الأوقاف يجعلون فيها شركاً لأولادهم، ومنه التماس الأجر والثواب في المقاصد، فكثرت الأوقاف وعظمت الغلات. ويؤيد هذا الأمر العقاد الذي رأى بأن كثرة الأوقاف في مصر على عهده دليل على كثرة الظلم والقسوة في حين أن قلتها دليل على الخير والبر[1].

---

(1) ابن خلدون، المقدمة، ص 1025، فصل في أن العلوم إنما تكثر حيث يكثر العمران.

يقول أبو زهرة وكدليل "على إتخاذ الأمراء الأوقاف ذريعة لحماية أموالهم، ما وقفه برسباي في سنة 827هـ على مسجده الذي سماه المسجد الأشرفي جميع عقاراته في القاهرة، وبعدما أحصى ما يستحق هذا الوقف من أموال جعل الباقي - وهو كثير طبعاً - على أولاده وذريته، فقال: "ومهما فضل بعد ذلك يتناوله الواقف ما دام حياً، ثم من بعده يكون الفاضل لمن يوجد من أولاده ونسله وعقبه وذريته من الذكور والإناث، من أولاد الظهور والبطون طبقة تحجب العليا منهم السفلى أبداً.."[1].

أما الناصر محمد بن قلاوون فقد حاول أن يستولي على النصفَ من أحباس المساجد التي بلغت (130) ألف فدان، لكنه مات قبل ذلك.

واتخذ بعض الولاة جواز استبدال الأوقاف طريقاً للاستيلاء عليها باسم استبداله، وقد عاونهم على ذلك بعض الفسقة من القضاة والشهود، مثال ذلك جمال الدين يوسف عاونه القاضي كمال الدين العديم قاضي الحنفية، كما يقول المقريزي أن جمال الدين إذا أراد أخذ وقف من الأوقاف أقام شاهدين يشهدان بأن هذا البناء يضر بالجار والمار، وأن منع الخطر فيه أن يستبدل به غيره، فيحكم له القاضي كمال الدين باستبداله، فاستبدلت القصور العامرة والدور الجليلة بهذه الطريقة، كان هذا يجري في القرن السابع والثامن وما يليه، وبذلك صارت الأوقاف نهباً مقسوماً[2].

وقد كان الغالب من أخلاق السلاطين اللاحقين - وخصوصاً من المماليك - التعدي على الناس وحقوقهم، بل الإسراف في دمائهم وحقوقهم، لكن عندما يتأتى الأمر عند الوقف، يلزمهم التوقف والسكون وذلك لما يمثل الوقف من مكانة في نفوس المسلمين. وقد أحسن العلماء في إبعاد هذه المشاكل العائلية والخلافات الشخصية للسلاطين عن دوائر الدين وأحكامه، وخصوصاً ما استغل باسم المال الوقفي من بناء المساجد والمدارس.

وبالتالي كان نقد العلماء للسلاطين وعلماء السوء معاً، وخصوصاً العلماء والقضاة المعروفين بعدم نزاهتهم وإخلاصهم، حتى جرى على ألسنة بعض

---

(1) محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 24.
(2) محمد أبو زهرة: محاضرات في الوقف، ص 24.

الصوفية في القرن الرابع الهجري: "إن العلماء يحشرون في زمرة الأنبياء، والقضاة يحشرون في زمرة السلاطين"[1].

ونظراً لعدم النزاهة عند بعض العلماء والقضاة في تولي شؤون المسلمين وأموالهم، انتقد الكثير من العلماء هؤلاء، وجعلهم محطة لكل المفاسد التي يحياها المجتمع، فيقول أحدهم أن سوء الأحوال الاقتصادية في بلاد المسلمين يرجع إلى تولي أناس يسمون قضاة هذه المهام عن طريق الرشوة والواسطة وإشباع رغبات السلاطين، لذ "فيا نفس جدي.. إن دهرك هازل"[2].

وزاد غضب العلماء على بعض القضاة عندما بدأ الأمر يتعلق بالأموال الوقفية والأحباس، فأجازوا الكثير من الفتاوى والآراء لتنسجم مع رغبات السلاطين، كما هو الحال مع السلطان جمال الدين يوسف والقاضي كمال الدين العديم، مما حفز الكثير من العلماء على التصدي لهم ونقدهم بشدة.

فهذا الإمام المقزيزي يقول في حقهم عند تعرضه للأحباس: "ذكر الأحباس وما كان يعمل فيها.. والتقرب إلى الأمراء والحكام وأكثرها بأيدي أناس من فقهاء الأرياف لا يدرون الفقه، يسمون أنفسهم الخطباء ولا يعرفون كيف يخطبون ولا يقرأون القرآن.. ثم زاد بعض سفهاء قضاة زماننا في المعنى وحكم ببيع المساجد الجامعة إذا خرب ما حولها، وأخذ ذرية واقفها ثمن أنقاضها، وحكم آخر منهم ببيع الوقف ودفع الثمن لمستحقه من غير شراء بدل، فامتدت الأيدي لبيع الأوقاف حتى تلف بذلك سائر ما كان في قرافتي مصر من الترب..."[3].

ويتفق هذا مع قول أبو الحسن الغالي 448هـ في حق هؤلاء القضاة وعلماء السوء الذين لم يحفظوا حق هذا العلم، عندما أصبحوا قضاة وعلماء بفضل مناصب السلاطين، وليس بفضل مصداقية العلم الذي يحملونه:

تصدّر للتدريس كل مهووسٍ	**بليدٍ تسمّى بالفقيه المدرِّسِ**
فحق لأهل العلم أن يتمثلوا	**بيت قديم شاع في كل مجلسِ**
لقد هزلت حتى بدا من هزالها	**كُلاها وحتى ساقها كلُّ مفلسِ**

---

(1) انظر: عبد المجيد الصغير، الفكر الأصولي، ص 224.

(2) السلوك للمقريزي، نقلا عن محمد بنعبد الله، الوقف في الفكر الإسلامي، 268/1.

(3) المقريزي، المواعظ والاعتبار بذكر الخطط والآثار، 294/2-296.

ومرة أخرى، اشتد نقد العلماء على بعض السلاطين الذي أرادوا الاستفادة من الأموال الوقفية في تنيمة دور العلم وإثراء دور الثقافة، من خلال الصرف على العلماء والمدرسين الذين يتولون العمل في هذه الدور، فقد اعترض العلماء في بلاد ما وراء النهر حين بنى نظام الملك مدارسه الشهيرة في الأمصار، وجعل للمدرسين فيها رواتب معلومة، فقد اجتمعوا لينكروا عليه وقالوا: "كان يشتغل بالعلم أرباب الهمم العالية الذين يقصدون العلم لشرفه، وإذا صار عليه أجرة تدانى عليه الأخساء وأرباب الكسل، فيكون سبباً لمهانته"[1].

ولهذا، يمكن فهم بعض آراء العلماء أصحاب المذاهب في منع استبدال الأموال الوقفية، وخصوصاً أنهم عايشوا نماذج من السلاطين والقضاة من طوعت له نفسه إجازة استبدال مال الوقف بمال آخر، غالباً ما يكون أقل منه جودة وكفاءة، مما يؤدي إلى ضياع المال الوقفي وفقده من جيل لآخر، فالشافعي منع بيع المسجد مطلقاً ولو خرب، بل حتى لو أصبح العقار الموقوف لا يأتي بنفع أو عائد، على رأي بعض الشافعيين الذين أخذوا برأي إمامهم، ومثل الشافعي قال الإمام مالك.

في حين توسع الحنابلة قليلاً في شروط استبدال الوقف، وخرج الإمام أحمد بن حنبل عن رأي الإمامين لكنه لم يصل إلى رأي الحنفية الذين أجازوا الاستبدال بإطلاقه في غير المسجد، وعلى دقة ودافع قول الأحناف بهذا، إلا أنه لم يضمن أن تتوقف النيات والأغراض السيئة التي من أجلها قال الشافعية بالمنع[2].

هذا علماً بأن الاستبدال في العقار الموقوف لا يصح عند الكل بالمال العيني كالدنانير والدراهم وغيرها من العملات، بل يلزمه العقار.

أما اشتراط بعض الفقهاء أن يكون القاضي المشرف على أموال الوقف من قضاة الجنة كما ورد في الحديث، فهذا الأمر عملياً لا يصح بل ثابت في الورق لا يصل إلى التطبيق العملي وندرته كما يقول البعض أشد من ندرة الكبريت الأحمر[3].

---

(1) السباعي، من روائع حضارتنا، ص 133.

(2) انظر: المقريزي، الخطط والآثار، 2/294-296، ثم قارن فقهياً مع أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص (171-189).

(3) قارن مع أبـي زهرة، محاضرات في الوقف، 24 وما بعدها.

المطلب الثالث: نماذج تطبيقية في دفاع العلماء عن المال الوقفي

في هذا المطلب نحاول تسليط الضوء على نماذج تطبيقية لعلماء وقفوا أمام السلاطين والأمراء في تحمّل تبعات التصدي لهم في سبيل المحافظة على هذا المصدر الهام للأمة، ولأن به صلاحها ورقيها.

سنقصر ذلك على اثنين من العلماء المرموقين، ممن عدّهما السيوطي من المجددين في عصرهما، وهما الإمام النووي (631-676هـ)[1]. والإمام سراج الدين البلقيني أبو حفص (724-805هـ)[2]، حيث قال:

والسابع الشيخ النواويّ الذي	**قد مرر الدين الرضي للمقتدي**
والعالم الأسمى سراج الدين ذو	**بلقينة نقلوا ولا تستبعد**
فكلاهما شيخ لذلك العصر قد	**كانا لأهل الدين أفضل مرشد**

أولاً: تجربة الإمام النووي مع الأمير الظاهر بيبرس

يعد الإمام النووي من كبار العلماء الشافعيين، فالبرغم من إنشغاله بالعلم والتعلّم طيلة حياته حتى أنساه ذلك حق نفسه من التمتع بطيبات الحياة، فكان أعزباً قليل الطعام والشراب، مفضلاً العلم على كل هذه الطيبات، لأنه وجد بالعلم ضالته التي تحكم أمره وترفع من شأنه، وكان له هذا.

وإذا كان البعض من المؤرخين يكثر من النقل عن النووي تورعه وتعففه من

---

(1) هو يحي بن مشرف الحزامي الحوراني النووي الشافعي، أبو زكريا محي الدين، (631-676هـ)، علامة الفقه والحديث، من كبار محققي المذهب الشافعي. انظر: خير الدين الزركلي: الأعلام، (بيروت: دار العلم للملايين، ط7، 1986)، 149/8، علاء الدين بن العطار، تحفة الطالبين في ترجمة الإمام النووي، تحقيق: فؤاد أحمد، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1991)، ص 21، تاج الدين السبكي: طبقات الشافعية الكبرى، تحقيق: عبد الفتاح الحلو، ومحمود الطناحي، (القاهرة: مطبعة الحلبي، ط.ت.)، 395/8.

(2) عمر بن رسلان الكناني العسقلاني الأصل ثم البلقيني المصري الشافعي، أبو حفص سراج الدين (724-805هـ) مجتهد حافظ حديث، ولد في بلقينة من غربية مصر، وولي القضاء في الشام سنة 769هـ، وتوفي بالقاهرة. انظر: الزركلي، الأعلام، 46/5.

الأكل من الفواكه والثمار في دمشق لاعتبار أن بها بساتين موقوفة[1]، فإن هـذا لا يمنع من القول إن النووي كانت بدايته قائمة على أموال الوقف، من خلال الوقف المخصص للتعليم، فقد قال النووي عن نفسه: "وكان قوتي فيها جراية المدرسة - أي المدرسة الرواحية - لا غير"[2]، التي تعلّم بها، وحاز على الأستاذية، لذا كان من الواجب على الإمام رحمه الله وقد ذاق من طعم الحرية العلمية التي وفرها الوقف له ولزملائه ومعلميه أن يذود عن أي ظلم أو طمع يقترب من هذا المصدر الخير، فكانت له هذه الحكاية مع أحد السلاطين في عصره، وهو ركن الدين أبو الفتوح بيبرس الأيوبي 676هـ[3]. وبالبرغم من فضل بيبرس على أهل الزمان في عصره، إلا أنه كانه يخشى العلماء البارزين الذين لا تأخذهم بالله لومة لائم، مثل العز بن عبد السلام 660هـ، حتى لما مات ابن عبد السلام قال بيبرس: "الآن استقر ملكي.."[4].

وبداية الحكاية تكون عندما أمر بيبرس بأن يؤخذ من أموال الرعية في سبيل تحقيق المصلحة العلية للدولة في الاستعداد لملاقاة العدو، وقد أفتاه بعض الفقهاء بجواز ذلك، إلا أن النووي رأى أن هذه الفتوى تلازم هوى السلطان، فقال للظاهر بيبرس: "أفتوك بالباطل"[5].

ثم يعلل ذلك بقوله: "إن أهل الشام في هذه السنة في ضيق عيش وضعف حال"، ولأنه عالم مسؤل أمام الله على أمر الرعية ومظنة مصلحتها، ولأن الله سائله

---

(1) انظر: المنهاج السوي في ترجمة الإمام النووي، للسيوطي، ضمن كتاب الإمام النووي، روضة الطالبين، تحقيق: عادل عبد الموجود وعلي معوض، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط.ت.)، 95/1.

(2) أبو الفلاح ابن العماد الحنبلي، شذرات الذهب في أخبار من ذهب، (بيروت: دار المسيرة، ط2، 1979)، 354/5.

(3) الظاهر بيبرس (625-676هـ) صاحب الفتوحات والآثار، اشتراه الأمير علاء الدين البندقدار، أخذه الملك الصالح نجم الدين أيوب وجعله من خاصته ثم اعتقه تولى سلطنة مصر والشام سنة 658هـ، وتلقّب بالملك القاهر أبي الفتوحات لأنه يباشر الحروب بنفسه. الزركلي، الأعلام، 79/2.

(4) السيوطي، حسن المحاضرة في أخبار مصر والقاهرة، (لا يوجد مكان نشر، المطبعة الأشرفية، ط.ت.)، 87/2 وما بعدها.

(5) السيوطي، حسن المحاضرة، 87/2.

يوم القيامة عن ذلك، وقد" حرّم علينا السكوت، ... ونحن نحب للسلطان معالي الأمور وأكمل الأحوال.."[1].

لذا توجب الأمر أنه لا يجوز أن يؤخذ من الرعية مال وهي في ضنك وضيق. واستقبل الإمام النووي جواباً قاسياً من السلطان بيبرس، الذي قلل من مقدار العلماء في تصديهم للتحديات التي تواجه الأمة وهذا حال الكثير من السلاطين عندما لا تتماشى معه فتوى العلماء الصادقين المخلصين، فيبدأ بسرد التهم لهم بأنهم بعيدون كل البعد عن الواقع المعاش، ولا يعايشون الحرب والقتال كما يواجهها الحاكم وأتباعه.

لكن هذا الأمر لم يدع الإمام النووي أن يسكت عن هذا الأمر، فرد عليه جواباً آخر فند فيه كل الشبهات التي طرحها السلطان في تبني رأيه كما تبناه بعض العلماء المقربين منه، وأن هذا الرأي الذي يتبناه هو قناعة توصل إليها من استقرائه للكثير من النصوص والأدلة، مما يعني أنه لا يخشى أحداً بهذه الفتوى، ما دامت معتمدة على أدلة شرعية، فيقول: "إن الجهاد ليس مختصاً بالأجناد، وهذا أمر لم ندعه.. ولا يحل أن يؤخذ من الرعية شيء ما دام في بيت المال شيء من نقد أو متاع.. وغير ذلك.. ولم نكتب هذا للسلطان إلا لعلمنا أنه يحب الشرع، ومتابعة أخلاق النبي صلى الله عليه وسلم في الرفق بالرعية.. وأما أنا في نفسي فلا يضرني التهديد ولا أكثر منه، ولا يمنعني ذلك من نصيحة السلطان.."[2].

لكن لم يقف الأمر على هذا، بل جاء الأمير إلى دمشق قادماً من القاهرة، وجمع حوله العلماء والفقهاء، وحاول أخذ فتوى جماعية منهم في دعم رأيه، إلا أنه اصطدم بفتوى النووي التي تمنع هذا، فما كان منه إلا أن طلب قدومه، وقسا عليه بالكلام، فما كان من النووي إلا أن يصارحه ويشافهه بفحوى فتواه، فقال له: "أنا أعرف أنك كنت في الرق للأمير بندقدار، وليس لك ملك، ثم مّن الله عليك وجعلك ملكاً، وسمعت أن عندك ألف مملوك كل مملوك له حياصة من ذهب، وعندك مائتا جارية لكل جارية حق من الحلي، فإذا انفقت ذلك كله وبقيت مماليك بالبنود الصوف بدلاً من الحوائص، وبقيت الجواري بثياهن دون الحلي

(1) ابن العطار: تحفة الطالبين في ترجمة الإمام النووي، ص 21.
(2) السيوطي، حسن المحاضرة، 87/2 وما بعدها.

أفتيتك بأخذ المال من الرعية"، فغضب الظاهر من كلامه وقال له: "أخرج من بلادي - أي دمشق - فقال له الإمام النووي السمع والطاعة، وخرج إلى نوى، فقال الفقهاء للأمير: إن هذا من كبار علمائنا وصلحائنا وممن يقتدي به، فأعده إلى دمشق، فرسم برجوعه، فامتنع النووي، وقال: لا أدخلها والظاهر بها، فمات الظاهر بعد شهر"[1].

تمثل هذه الحادثة مواجهة حقيقية بين العالم والسلطان حول المحافظة على أموال الرعية، فإذا كانت فتوى العلماء تؤيد ما ذهب إليه السلطان بيبرس، فإن فتوى النووي كانت ألصق بالواقع وأقرب لمفهوم الشرع ومقصده، وبغض النظر عن فحوى الفتوى، إلا أنها تمثل حلقة من حلقات النزاع بين العلماء والسلاطين حول المحافظة على مقدرات وإمكانيات الرعية، وخصوصاً المال الوقفي والذي مثل في هذه الحادثة الوقف الأهلي العائد إلى ذرية وورثة الرعية.

ثانياً: تجربة الإمام البقليني مع الأمير برقوق

أما تجربة الإمام البلقيني فكانت مع الأمير برقوق أتابك (738-801هـ)[2] الذي فكر في إنهاء الوقف في القرن الثامن الهجري من خلال محاولة إبطاله الوقف الأهلي. يقول المقريزي 845هـ عن هذه الحادثة: "عقد مجلساً من العلماء فيه شيخ الإسلام سراج الدين عمر البلقيني، لاستفتائهم في ذلك فلم يوافقوه، .. قال البلقيني: أما ما وقف على خديجة وعائشة وعويشة وفطيمة فنعم، وأما ما وقف المدارس والعلماء والطلبة فلا سبيل إلى نقضه، لأن لهم في الخمس أكثر من ذلك، فانفصل الأمر على مقالة البلقيني"[3].

وكانت حجة برقوق أن أراضي بيت المال أخذت منه بالحيلة، وجعلت أوقافاً حتى لا تسلّم إليه، بعد الناصر قلاوون، فضاق بيت المال، وهذا ما أشرنا إليه سابقاً

---

(1) السيوطي، من حسن المحاضرة، 87/2 وما بعدها.
(2) وهو أول من ملك مصر من الشراكسة، انتزع السلطنة من آخر بني قلاوون الصالح سنة 784هـ، وتلقب بالملك الظاهر، وانقادت إليه مصر والشام، كان طماعاً جداً لا يقدم على جمع المال شيئاً. انظر الزركلي، الأعلام، 48/2.
(3) السيوطي: حسن المحاضرة، ص 162/2، المقريزي: المواعظ والاعتبار، 294/2، أبو زهرة: محاضرات في الوقف، ص 24.

بأن التحايل على أحكام الوقف جاء من حرص السلاطين والحكام بأن يجعلوا أموالهم الخاصة أوقافاً حتى تسلم لذريتهم من بعدهم.

وقد علّق الإمام محمد أبو زهرة على صحة هذه الفتوى، فقال: "وإن فتوى البلقيني صحيحة، فقد قسّم الذين حبس عليهم الأمراء إلى أشخاص لم يلاحظ في الحبس عليهم جهة قربة، وجهات تعد من مصارف بيت المال، فمنعه من إبطال الأحباس التي رصدت على مصارف بيت المال حتى لا يدعو ذلك إلى إهمال هذه المصارف"[1]. وبالرغم من مضي فتوى البلقيني رحمه الله، إلا أن هذا الأمير لم يتوقف على فحوى هذه الفتوى، بل حاول جاهداً متحلياً بالحيل في الاستفادة من بعض المخارج التي يستفيد منها من خلال منصبه في الاستيلاء على المال الوقفي.

لقد كان أمر المال الوقفي والإشراف عليه دافعاً قوياً للعلماء في التصدي لمحاولات بعض السلاطين والحكام الذين طمعوا في أكل المال بالباطل، ثم التقرب به إلى الله عز وجل كي يكسبوا ود العامة من الناس، سواءً أكان بالغصب أو بالتحايل، ثم يتم الإنفاق به على مواطن الطاعة والثواب، متمثلين قول القائل: "كمطعمة الأيتام من كر فرجها".

فهذا الجامع الذي بناه المؤيد سنة 820هـ من المال الحرام اغتصبه بطرائق مختلفة، حتى إن إحدى مئذنتي الجامع مالت قبل قيام بنائها، كذلك تسمية المسجد الذي بناه قانصوه الغوري 1516هـ بـ "المسجد الحرام" نظراً لأنه بالغ في أكل المال الحرام[2].

وقيل إن أبا إسحاق الشيرازي تأخر في التدريس بالمدرسة النظامية ببغداد بعدما سمع أن مكانها مغصوب، فجاء مكانه ابن الصباغ يدرس لمدة عشرين يوماً حتى أقنعه نظام الملك وارفق به[3]. وتعرضت المدرسة النظامية بعد حروب متتالية إلى أزمة مالية قادها أحد الولاة الذي طمع بها، فضمها إلى ملكه.

---

(1) محمد أبو زهرة: محاضرات في الوقف، ص 23.

(2) انظر: محمد بنعبد الله: المصدر السابق، 209/2.

(3) الكامل في التاريخ، 38/10 نقلا عن محمد بنعبد الله: الوقف في الفكر الإسلامي، 215/2.

هذه بعض النواحي المظلمة التي مثّلها لنا التاريخ لبعض من سولت لهم أنفسهم الاستيلاء على المال الوقفي لأغراض شخصية وذاتية، لكن في المحصلة حفظ لنا التاريخ الإسلامي نماذج مضيئة من علماء كان لهم دور بارز في الحفاظ على مال الأمة والتصدي لأي محاولة لضياعه.

دور الوقف في تأهيل الأيتام

لعل الثورة الفكرية الحديثة التي أحدثها الاقتصاد الإسلامي ونشاط العديد من المؤسسات المالية الإسلامية وتحركات بعض خبراء المال الإسلامي في واقع الأمة المعاصر، قد ساهم في نشر ثقافة الوقف - أو الأحباس كما هو مشهور في بلاد المغرب العربي -- في أوساط المسلمين وغيرهم، والعمل على تأصيل النظرة الشرعية للتنمية بصورة تعكس مدى الجدية التي امتاز بها الوقف في رفاهية المجتمعات والشعوب.

ومن إبداعات الوقف، - الذي بدأ مع بداية انتشار الإسلام، أي قبل أكثر من 14 قرناً، أنه لم يكن معروفاً للعرب والأمم السابقة بهذا المعنى الإنساني السامي، بل هو استنباطٌ رائدٌ من رسول البشرية صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عندما فقه عظمة معنى الخير من قوله تعالى ﴿**لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون**﴾، سورة آل عمران، 92، فأوصى صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بقوله: "**إذا مات الانسان انقطع عمله إلا من ثلاثة أشياء: صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له**"[(1)]، والصدقة الجارية هنا هي الوقف بالتحديد والتمييز - إذ أنه لم ينحصر في مجال حياتي معين، بل ساهم في تنمية كافة المجالات بدون أي موانع أو عقبات، خصوصاً أن غاية الوقف هي التنمية والرفاهية والإسهام في استقرار المجتمعات اجتماعياً واقتصادياً.

ولقد انعكس هذا الإبداع على واقع المجتمعات العربية والإسلامية منذ البعثة النبوية الكريمة إلى عصرنا الحاضر، ويتفاوت النشاط الوقفي من دولة لأخرى، تبعاً لمدى الوعي الرسمي والشعبي الذي يمتاز به أهل هذه الدولة عن الأخرى.

لقد انطلق الوقف من صميم الفكرة الدينية نحو الاهتمام بالفرد والعمل على تأهيله بصورة تحقق له حياة كريمة، وإتاحة الفرصة له لكي يكون مساهماً في البناء الحضاري لمجتمعه وأمته.

---

(1) صحيح مسلم، كتاب الوصية، باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته.

هذه الفكرة تنطلق من ما يسمى بـ "التكافل الاجتماعي"، وهو أن يتكافل الأفراد وأن ينضموا إلى بعضهم البعض بالشعور والقول والفعل معاً، ليكون كل واحد فيهم عوناً لأخيه لا سيما في مجال الضروريات الحياتية أو الحاجيات الأساسية.

ولعل هذا هو الأصل الشرعي لعلاقة المسلمين فيما بينهم، كما قال الله تعالى ﴿**إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ**﴾، سورة الحجرات، 10، وقوله سبحانه وتعالى أيضاً ﴿**وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاء بَعْضٍ**﴾، سورة التوبة، 71، وقوله تعالى ﴿**وَالَّذِينَ تَبَوَّؤُوا الدَّارَ وَالإِيمَانَ مِن قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلاَ يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ**﴾، سورة الحشر، 9.

والأحاديث في هذا الشأن عديدة ومتنوعة، وعن بريد عن أبي بردة عن أبي موسى قال، قال رسول الله صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "**المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا**"[1].

وعن النعمان بن بشير قال: قال رسول الله صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "**مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى**"[2].

وعن ابن عمر رضي الله عنهما، عن النبي صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قال: "**من احتكر طعاماً أربعين ليلة، فقد برىء من الله تعالى، وبرىء الله تعالى منه، وأيما أهل عرصة** - وهي البقعة الواسعة التي ليس فيها بناء - **أصبح فيهم امرؤ جائع، فقد برئت منهم ذمة الله تعالى**"[3].

وقد اتخذ التكافل الاجتماعي صوراً عديدة كالزكاة والصدقة والكفارات والنذور وغيرها لتكون محلاً وسنداً لدعم الفئات الضعيفة والمحتاجة والفقيرة بالمجتمع، ولقد أسهمت هذه الصور في التخفيف من حدة الفوارق الطبقية بين شرائح المجتمع بصورة واضحة خلال العصور الإسلامية الماضية.

---

(1) صحيح مسلم، كتاب البر والصلة والآداب، باب تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاضدهم.
(2) صحيح مسلم، كتاب البر والصلة والآداب، باب تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاضدهم.
(3) مسند الإمام أحمد، مسند عبد الله بن عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنهما.

بيد أن صورة الوقف كإطار مؤسساتي كانت هي الأفضل والأحكم والأضبط للتكافل الاجتماعي من المنظور الإستراتيجي، لأنها لم ترتبط بالحاجة الآنية للأفراد والمجتمعات، بل سعت إلى تغطية أسباب الحاجة، ومحو آثارها عبر عمل مؤسسي شامل قائم على وعي الأهالي والأفراد، بعيداً كل البعد عن الدولة وأدواتها الرسمية، وبذلك كان جهداً شعبياً مباركاً فيه.

ولقد كانت للحضارة الإسلامية إسهامات رائدة في احترام الفئات الخاصة، "الأيتام وذوي الاحتياجات الخاصة، أصحاب العاهات، اللقطاء، كبار السن، الزمنى، المعاقين، وغيرهم"، والنظر إليهم باعتبارهم فئة تحظى بكل أنواع الرعاية والعناية.

وهنا يجب أن نؤكد على أهمية الشراكة والتعاون ما بين المؤسسات الراعية للأيتام والقُصّر أو ذوي الاحتياجات الخاصة ومؤسسات الأوقاف، إذ أن التجانس والاتصال والالتقاء بينهما كبير جداً، إلى حد يجعل من بناء الإنسان مفردة أساسية وهامة في الخطاب الوقفي.

وللوقوف على أهم معالم التنمية الاجتماعية التي يمكن أن يُسهم فيها الوقف تجاه فئة الأيتام، نقول:

1. **الحد من ظاهرة الفقر في صفوف هذه الفئة، أو أن يرفع من دخلها المالي**، لا سيما وأنها فئة قد تحتاج إلى من يُعيلها أو يأخذ بأيديها نحو الكفاف والاستقرار، ولقد كان للوقف دورٌ مشهود في الحد من ظاهرة الفقر عبر القرون الماضية، والعمل على توفير دخل مادي مستقر لهم على الدوام، والإسهام في جعل الأوقاف الخاصة تنصرف إلى هذا المعلم الهام لفئة الأيتام وذوي الاحتياجات الخاصة، وتغطية الرسوم المتعلقة باحتياجاتهم الأساسية من خلال تخصيص أوقاف محددة ومرسومة لهذه الفئة، يُصرف من ريعها لهذه الفئة، أو التنسيق مع الحكومة في جعل الضرائب أو الرسوم الحكومية ملغاة أو رمزية لهذه الفئة.

وهذا متأصل في ديننا الحنيف من خلال النص النبوي الكريم، فقد روي عن عبد الله بن جعفر قال: "بعث رسول الله صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ جيشاً، استعمل عليهم زيد بن حارثة، وإن قتل زيد أو استشهد

فأميركم جعفر، فإن قتل أو استشهد فأميركم عبد الله بن رواحة، فلقوا العدو فأخذ الراية زيد، فقاتل حتى قتل، ثم أخذ الراية جعفر فقاتل حتى قتل، ثم أخذها عبد الله بن رواحة فقاتل حتى قتل، ثم أخذ الراية خالد بن الوليد ففتح الله عليه، وأتى خبرهم النبي صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فخرج إلى الناس، فحمد الله وأثنى عليه، وقال: "**إن إخوانكم لقوا العدو، وإن زيدا أخذ الراية فقاتل حتى قتل أو استشهد، ثم أخذ الراية بعده جعفر بن أبي طالب، فقاتل حتى قتل أو استشهد، ثم أخذ الراية عبد الله بن رواحة فقاتل حتى قتل أو استشهد، ثم أخذ الراية سيف من سيوف الله خالد بن الوليد ففتح الله عليه، فأمهل ثم أمهل آل جعفر ثلاثا أن يأتيهم، ثم أتاهم فقال: لا تبكوا على أخي بعد اليوم أو غد، ادعوا إلي ابني أخي قال: فجيء بنا كأنا أفرخ فقال: ادعوا إلي الحلاق فجيء بالحلاق فحلق رؤوسنا ثم قال: أما محمد فشبيه عمنا أبي طالب، وأما عبد الله فشبيه خلقي وخُلقي، ثم أخذ بيدي فأشالها فقال: اللهم اخلف جعفرا في أهله، وبارك لعبد الله في صفقة يمينه قالها ثلاث مرار**، قال: فجاءت أمنا، فذكرت له يتمنا، وجعلت تفرح له، فقال: **العيلة تخافين عليهم، وأنا وليّهم في الدنيا والآخرة**"[1].

وعلى هذا الأساس، عاش أصحاب الرسول صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ على حفظ ورعاية الأيتام، ففي رواية البخاري عن زيد بن أسلم عن أبيه قال: "خرجت مع عمر بن الخطاب رضي الله عنه إلى السوق فلحقت عمر امرأة شابة، فقالت: يا أمير المؤمنين هلك زوجي، وترك صبية صغاراً، والله ما ينضجون كراعاً ولا لهم زرع ولا ضرع، وخشيت أن تأكلهم الضبع وأنا بنت خفاف بن إيماء الغفاري، وقد شهد أبي الحديبية مع النبي صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فوقف معها عمر ولم يمض، ثم قال: مرحباً بنسب قريب، ثم انصرف إلى بعير ظهير كان مربوطاً في الدار، فحمل

---

(1) انظر: مسند الإمام أحمد، حديث عبد الله بن جعفر بن أبي طالب رضي الله تعالى عنهما.

عليه غرارتين ملأهما طعاماً، وحمل بينهما نفقة وثياباً، ثم ناولها بخطامه، ثم قال: اقتاديه فلن يفنى حتى يأتيكم الله بخير، فقال رجل يا أمير المؤمنين: أكثرت لها، قال: عمر ثكلتك أمك، والله إني لأرى أبا هذه وأخاها قد حاصرا حصناً زماناً فافتتحاه، ثم أصبحنا نستفيء سهماهما فيه"[1].

ويعد الصحابي الجليل الزبير بن العوام 36هـ أول من أوقف وقفاً لصالح الأرامل والمطلقات من بناته[2]، ويُعد الفاتح العظيم صلاح الدين الأيوبي من أكثر الحكام المسلمين الذين ساهموا في الوقف على الأرامل والأيتام وذوي الاحتياجات الخاصة، فقد كانت قرية نسترو بين دمياط والإسكندرية مصروفة على الأيتام وذوي الاحتياجات الخاصة[3].

وهنا يجب أن يُستفاد من الدعم الحكومي لخدمة هذه الفئة ضمن الرؤية الوقفية، فهناك ما يُصطلح عليه بالإرصاد، وهو تخصيص الدولة غلة بعض أراضي بيت المال لبعض مصارفه[4]، أي أن الإرصاد يتعلق بالحكومات أو الدول، والوقف يتعلق بالأفراد أو الجماعات الأهلية أو الشعبية.

وهنا يجب أن يُستفاد من أي نوع وقفي، سواء أكان وقفاً عقارياً أو وقفاً منقولاً، فإذا تعذر العقار أو الأرض أو الزرع، يمكن أن يُصار إلى وقف المنقول أي الأموال أو الأسهم لغرض سد حاجة الأيتام وذوي الاحتياجات الخاصة.

2. **زيادة الوعي الديني والفكري لهم عبر المراكز الدينية المخصصة لهذه الفئة**، وتخصيص معلمين ذوي كفاءة في التعامل معهم، ولقد فقّه رسول الله صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أهمية وجود مركز ديني يشع على كل فئات المجتمع نوراً وهدايةً، ويؤمّن للنشء الاجتماعي البعد الديني الهام، ويحفظ

---

(1) انظر: صحيح البخاري، كتاب المغازي، باب غزوة الحديبية وقول الله لقد رضي الله عنه.

(2) نقلاً عن: سلامة البلوي، رعاية الفئات الخاصة، (الإمارات: مكتبة الصحابة، ط1، 2003)، ص 19.

(3) نقلاً عن: سلامة البلوي، رعاية الفئات الخاصة، ص 20.

(4) وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الموسوعة الفقهية، 107/3.

لهم دينهم، كما قال تعالى ﴿وَأْمُرْ أَهْلَكَ بِالصَّلاةِ وَاصْطَبِرْ عَلَيْهَا﴾، سورة طه، 132، من هنا طلب الرسول صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ من بني النجار أخذ حائط منهم لغرض إقامة المسجد، فقد: "**أمر النبي صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ببناء المسجد، فقال يا بني النجار تأمنوني بحائطكم هذا، قالوا: لا، والله لا نطلب ثمنه إلا إلى الله**"[1].

ويمكن أن يستشف من هذا، أهمية الاستفادة من إقامة مراكز دينية وتوعوية لهذه الفئة، وتزويدها بالمعلمين والدعاة الذين يستطيعون التواصل معهم بصورة تعكس القدرة على تنمية أفكارهم وجهودهم.

ولقد كان للوقف دورٌ في تجهيز أماكن العبادة للزهاد ومحبي الذكر، كما يصف ابن جبير 614هـ أن "الطائفة الصوفية هم الملوك بهذه البلاد - يعني دمشق - لأنهم كفاهم الله مؤن الدنيا وفضولها، وفرّغ خواطرهم لعبادته من الفكرة في أسباب المعايش"[2].

3. **الدعم الصحي والخدماتي لهم**، من خلال الإكثار في تخصيص المرافق الصحية والخدمية لهم، لتكون العناية بهم مكثّفة ومرشدة، لأنهم بحاجة إلى عناية ورعاية خاصة تختلف عن أقرانهم، أو تخصيص ريع أو غلة أوقاف معينة للصرف على الأمراض المستعصية.

ولقد ساهم الوقف عبر التاريخ الإسلامي في إنشاء المستشفيات [أو البيمارستان، الاسم المتداول في كتب التاريخ] ودور المرضى، وإقامة معاهد الطب والتمريض والصيدلة والعلوم المتعلقة بالطب ومعالجة البشر والحيوانات.

ولقد مثّل البطل المسلم صلاح الدين الأيوبي دوراً اجتماعياً كبيراً في الاهتمام بالأطفال، فكان إذا أحضر إليه يتيم ترحّم على أهله، وأعطاه خبزاً، فإن كان أهله من يرعاه سلمه إليهم، وإلا أبقى له حاجته من الخبز وسلمه إلى من يعتني بتربيته ويكفله، وقد بلغ حجم الصدقات أيام صلاح الدين الأيوبي في دمشق وحدها أحد عشر ألف درهم ومائتين

---

(1) صحيح البخاري، كتاب الوصايا، باب إذا أوقف جماعة أرضا مشاعا فهو جائز.

(2) الحسن بن جبير، رحلة ابن جبير، ص 231.

مبينة بأسماء المستحقين، ويعتبر صلاح الدين الأيوبي أول من وقف الأوقاف من أجل الأطفال الفقراء واليتامى، حتى صارت سنّة بين الملوك والسلاطين، كما أنه تابع إنشاء الكتاتيب لتعليم اليتامى والأطفال الفقراء وأبناء الجند[1].

4. **الدعم التعليمي والتربوي والثقافي** كبناء المدارس والكليات والمكتبات، وتوفير مساكن خاصة لهم، وتغطية كافة النفقات المتعلقة بمصاريفهم التعليمية والتربوية، والعمل على إصدار الكتب التي تتوافق مع مستواهم العقلي أو الذهني، وتزويدهم بأفضل المعدات والأدوات السمعية والبصرية والمقروءة.

وهنا يجب التنبيه على أن بعض المفكرين والفلاسفة في تاريخنا الإسلامي عاشوا على أموال الأوقاف كأبي العلاء المعري الذي عاش بحلب ودمشق[2]، والبعض الآخر استفاد من الأوقاف ومرافقها المنتشرة في زمانه، لا سيما المساجد ومرافقها – حيث أن المسجد كان مركزاً تعليمياً آنذاك – فالشافعي 204هـ عندما بدأ يفتي للناس ويعلّمهم الدروس كان هذا في الحرم المكي، والجويني 478هـ الذي سُمي لاحقاً بإمام الحرمين لملازمته الحرمين، والزمخشري 538هـ الذي اعتكف في المسجد الحرام مدة طويلة تخرّج على يديه الكثير من العلماء، وقد وصف الخطيب البغدادي 463هـ حال هؤلاء العلماء وتعلّقهم بالمساجد أو المراكز التعليمية بقوله: "كانوا يصلون العشاء الآخرة، ثم يجلسون فيتطارحون الفقه، وربما أذن المؤذن الفجر ولم يتفرقوا"[3].

ولقد كانت في أواخر عهد الدولة الأيوبية مكاتب لليتامى منتشرة في كل مكان، إضافة إلى المدارس، وهي مدارس معلومة ومحددة من الطعام كالخبز واللحم والحلوى والنفقة ما فيه كفايتهم جميعاً، ويصرف فيها

---

(1) سيرة صلاح الدين، ص 34، نقلاً عن حنان قرقوتي، رعاية اليتيم في الإسلام، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 2003)، ص 199.
(2) عبد الملك السيد، الدور الاجتماعي للوقف، ص 248.
(3) الخطيب البغدادي، الفقيه والمتفقه، 270/2.

على ذوي الحاجات والأرامل واليتامى وغيرهم، والحال نفسه بمكتب لليتامى بجانب المدرسة الظاهرية في القاهرة، وكان هذا المكتب لتعليم يتامى المسلمين كتاب الله تعالى، وقد خصص لهم الجرايات والكسوة.

كما كان يشرف على الأوقاف المخصصة للأيتام قضاة أو نظار ذوي مكانة سامية في مجتمعاتهم، فهذا مثلاً النفيسي بن صدقة [628/696هـ] تولى نظر اليتامى مدة فكان ذا ثروة من المال[1].

وهنا يجب على المؤسسات الوقفية صرف أنظار المتبرعين والمحسنين على دعم المعلم القادر على رعاية فئة الأيتام وذوي الاحتياجات الخاصة، لا سيما وأنه محل ثواب وأجر، فتاريخنا يشهد على دور للأغنياء في دعم هذه الفئة علمياً، من ذلك ما فعله تاجر ميسور اسمه دَعْلج السجستاني 351هـ بوقف خان لطلبة العلم الشافعية استمر حتى 521هـ/1127م، وكان يقيم في الخان طلبة تتراوح أعدادهم ما بين (10-20) طالباً[2].

ومن الناحية الثقافية، فهناك أشكال كثيرة ومتنوعة للدعم والتوجيه الثقافي لهذه الفئة، من أبرزها دعم المكتبات والدراسات التي تُعنى بهم، وبتأهيلهم ذهنياً واجتماعياً وفكرياً، ولقد شكل الوقف سنداً حقيقياً في دعم هذا التوجه، يكفي أن نقول إن دار العلم الوقفية لجعفر الموصلي، كانت كتبها موقوفة لطالب العلم، إذ يصفها البعض بقوله: "لا يمنع أحدٌ من دخولها، إذا جاءها غريب يطلب الأدب، وإن كان معسراً أعطاه وَرَقاً ووَرِقاً"[3].

وفي الدولة الحمدانية كانت المدارس منتشرة لتعليم الطلاب والفقراء واليتامى من أبناء المسلمين وكانت تجري لهؤلاء الطلاب اليتامى الجرايات من الطعام بمقادير كبيرة[4]، كما أن نور الدين وقف الوقف

---

(1) المقريزي، السلوك لمعرفة دول الملوك، 1001/1، نقلاً عن حنان قرقوتي، رعاية اليتيم في الإسلام، ص 203.

(2) انظر: جورج المقدسي، نشأة الكليات، معاهد العلم عند المسلمين وفي الغرب، ص 31.

(3) الوَرَق ما يكتب فيه، والوَرِق الفضة، كناية عن الدعم المالي للطلبة الغرباء، معجم الأدباء، 193/7 نقلاً عن جورج المقدسي، نشأة الكليات، ص 33.

(4) المقريزي، السلوك لمعرفة دول الملوك، 1001/1، نقلاً عن حنان قرقوتي، رعاية اليتيم في الإسلام، ص 197.

والأملاك الكثيرة على المدارس ودور المرضى والبائسين، وعمارة الجوامع، والطرق والجسور... ومكاتب اليتامى[1].

فيمكن أن تخصص كتب أو مجالات ودوريات لهذه الفئة، وليس شرطاً أن يتم جلبها من المتبرعين بالأموال، بل قد نحصل عليها من المؤسسات العلمية والأكاديمية أو العلماء والمفكرين وأصحاب القلم، ممن يملكون كتب تخص هذه الفئة، أو أن توقف مدرسة أو جامعة جانباً من مكتباتها لهذه الفئة، وذلك للخصوصية التي يتصفون بها.

5. **الارتقاء بهم ذهنياً وعقلياً**

وهنا يجب أن نلاحظ أن تأهيل هذه الفئة ذهنياً وعقلياً قد يرفد الأمة الإسلامية بالكثير من الإبداعات والابتكارات، إذ أن إصابة البعض منهم بإعاقة جسدية ستوفر له مزيداً من الاهتمام بعقله وفكره، وإذا تم العناية بهذا الجانب تحديداً، سيعود ذلك بالفائدة القصوى عليهم وعلى المجتمع والأمة، ولعل الكثير من علماء الإسلام ومجدديه كانوا أيتاماً كالشافعي وأحمد بن حنبل وابن تيمية وغيرهم الكثير من نبلاء هذه الأمة.

فهم وإن فقد البعض منهم شفقة الأب أو حنان الأم أو أصابه السوء في نفسه أو جسده، إلا أنهم ما زالوا يملكون النعمة الكبرى التي منحها الله للإنسان، وهي نعمة العقل، كما قال تعالى ﴿**وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً**﴾، سورة الإسراء، 70.

ولعل المثل الشعبي "كل ذي عاهة جبار"، معتبر ومعمول به في هذه الأوساط وغيرها.

ولعل الشاعر الأعمى بشار بن برد يفتخر بعاهته لاعتبار تمكنه في الأدب والشعر، إذ يقول[2]:

---

(1) محمد كرد علي، الإسلام والحضارة العربية، 289/2، نقلاً عن حنان قرقوتي، رعاية اليتيم في الإسلام، ص 198.

(2) نقلاً عن: سلامة البلوي، رعاية الفئات الخاصة، ص 62.

إذا ولد المولود أعمى وجدته وجدك أهدى من بصير وأحولا

عميت جنيناً والذكاء من العمى فجئت عجيب الظن للعلم معقلا

وغاض ضياء العين للعلم رافدا لقلب إذا ما ضيع الناس حصلا

كما يكفي أن نقول إن العالم واللغوي المشهور الجاحظ 255هـ قد ألّف كتاباً أسماه "البرصان والعرجان والعميان والحولان"، ذكر فيه أحوال هذه الفئات والتي أثرت في الحضارة الإسلامية نهضةً وتطوراً، ولتحديد أبرز وأشهر هذه الفئات، نقول عبر هذا الجدول:

فئة العميان	فئة العرجان
إبراهيم بن إسحاق 378هـ	الصحابي طلحة بن عبيد الله
إسماعيل الحيري 430هـ	الأقرع بن حابس
أحمد الخوارزمي 448هـ	أبو الأسود الدؤلي
أبو العلاء المعري 449هـ	موسى بن نصير، فاتح الأندلس

6. **تعزيز روح التكافل الاجتماعي والمعنوي بين هذه أفراد الفئة**، والاستفادة من أموال الأغنياء من فئة القُصّر الأيتام للصرف على هذه الفئة، إذ قد يكون لبعض الأفراد من هذه الفئة أموال كبيرة، يمكن صرفها من خلال تجميع الزكاة المستحقة على أموالهم للصرف على مصارف هذه الفئة. فضلاً عن هذا كله، فإن النصوص الشرعية تؤكد على أهمية الرعاية الاجتماعية والعناية بهم، وهذا كله يدعم موقف المؤسسة في رعايتهم وتأهيلهم.

ويكفي أن نقول إن الله عز وجل أوصى في كتابه العزيز "القرآن الكريم" باليتيم في أربعة وعشرين موضعاً في اثنتي عشرة سورة، اشتملت على ثلاث وعشرين آية[1].

علماً أن مفهوم القاصر واليتيم من المفاهيم التي قد يقع فيها اختلاط وتداخل في الدلالات، وللتوضيح فإن القاصر صفة تتعلق بزمن بلوغ

(1) نقلاً عن: حنان قرقوتي، رعاية اليتيم في الإسلام، ص 14.

الطفل رشده، في حين أن اليتيم متعلق بفقد أحد الأبوين، فكلاهما قد فقد ما يؤهله، وإن كان اليتم أشد قسوة على الطفل من القُصر، باعتبار أن القاصر قد يبلغ رشده، ويتحمل أمره[1].

---

(1) ونظراً لتداخل الدلالات ما بين مصطلح القاصر ومصطلح اليتيم، فيمكن الفصل في ذلك من خلال تحديد القاصر أو اليتيم في مصطلح يتجه نحو التالي: يَتَم الصبيُّ ييتِم ويتِم ييتَم ويتُم ييتُم يُتْمًا ويَتْمًا صار يتِيمًا، ويتِم الرجل ييتَم يَتَمًا قصَّر وأعيا وأبطأ، يتَّمهُ تيتيمًا جعلهُ يتيمًا، وأيتمت المرأة إيتامًا، صار أولادها يتامى، فهي مُوتِمٌ، جمعه مَياتيم. وتَيَتَّم الصبيُّ تيتُّمًا صار يتيمًا، اليَتَائِم رمال منقطع بعضها عن بعض أو جبلٌ، اليُتْم مصدر والانفراد أو فقدان الأب وفي البهائِم فقدان الأمّ. واليَتْم مصدر، واليَتَم مصدر والانفراد وفقدان الأب اليَتِيم من الناس من فقد أباهُ ولم يبلغ الحُلُم. فإن مات الأبوان فهو لَطِيمٌ وإن ماتت أمُّهُ فهو عجيٌّ، واليتيم من البهائِم الذي فقد أمَّهُ. وقال في التعريفات اليتيم هو المنفرد عن الأب لأن نفقته عليهِ لا على الأمّ، وفي البهائِم اليتيم هو المنفرد عن الأمّ لأن اللبن والأطعمة منها جمعه أيتام ويَتَامَى ويَتَمَة ومَيْتَمَة. أي أن اليتم جاء من معنى: الانفراد، واليتم هو من فقدان الأب، وفي البهائم من قبل الأم، فاليتيم: الذي مات أبوه، فهو يتيم حتى يبلغ، والجمع أيتام، ويتامى، ويتمة. والمعنى اللغوي لليتيم تنصب نحو الفردُ، وكل شيء مفرد يعز نظيره فهو يتيم، كما أن أصل اليتيم الغفلة، وبه سُميَّ اليتيم يتيماً لأنه يتغافل عن بره، أي أن المعنى اللُغوي يدور حول الانفراد والضعف والبطء والحاجة. وفي هذا الشأن، ورد عن الإمام علي بن أبي طالب حديثاً مرفوعاً قوله: "لا يتم بعد احتلام" قوله تعالى ﴿**وإذ أخذنا ميثاق بني إسرائيل لا تعبدون إلا الله وبالوالدين إحسانا وذي القربى واليتامى والمساكين**﴾، سورة البقرة، 83. أما القاصر أو القُصّر [بضم القاف وتشديد الصاد المفتوحة]، جمع قاصر، وتجمع على قاصرين، يقال: قصر عن الأمر قصوراً، وأقصر وقصّر، ويقول الكفوي رحمه الله تعالى: أقصر عن الكلام، تركه وهو يقدر عليه، وقصر إذا تركه وهو لا يقدر عليه، وعند ابن منظور، فإن قصَر عن الأمر يقصُر قُصُورًا انتهى وكفَّ عنهُ مع العجز والسهم عن الهدف لم يبلغهُ، وبنا البقعة لم تبلغ بنا مقصودنا، وقصَر عن فلانٍ الوجع والغضب سكن، وقصُر الطعام نمى، واللحم غلا. وإذا كان الفقهاء وعلماء الشريعة لم يستعملوا لفظة "القُصّر" في المراجع الفقهية القديمة بالمعنى الدارج اليوم، وإن كان البعض أشار إلى معنى من قصرت أهليته من الصغار، أو من لم يبلغ درجة التكليف الشرعي أو أهلية الأداء والتميز. وهذا المعنى هو قريب من المعنى المعروف في المؤسسات الاجتماعية الراعية لهم، فالقاصر هو الصغير الذي لم يبلغ سن الرشد، ويعتبر في حكمه: الحمل والمجنون وفاقد الإدراك والمفقود، وذو الغفلة والسفيه والغائب والمفقود. والحال نفسه يمكن أن يقال في تعريف مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر بدبي للقاصر: هو من لم يبلغ سن الرشد سواء كان معلوم النسب أو مجهوله، ويلحق به الأصناف التالية حسب العلاقة والصلة كالجنين، والمجنون، والمعتوه،

كما قال تعالى ﴿**وبالوالدين إحساناً وبذي القربى واليتامى**﴾، سورة النساء، 36، وقوله تعالى ﴿**ولا تقربوا مال اليتيم إلا بالتي هي أحسن حتى يبلغ أشده**﴾، سورة الأنعام، 152، وقوله تعالى ﴿**وأن تقوموا لليتامى بالقسط**﴾، سورة النساء، 127، وقوله تعالى ﴿**إن الذين يأكلون أموال اليتامى ظلماً إنما يأكلون في بطونهم ناراً وسيصلون سعيراً**﴾، سورة النساء، 10.

ومن النصوص الحديثية، ما رواه أبو هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "**كافل اليتيم له أو لغيره أنا وهو كهاتين في**

والسفيه، والمفقود، والغائب، والصغير غير المميز، والصغير المميز، وفاقد الأهلية، وناقص الأهلية، واللقيط، والغائب، والمفقود، والحمل المستكن، وذو الغفلة، والعته المعتوه، والمجنون، والولي، والوصي المختار القيم وغيرهم من الأصناف ذات الصلة. ومما يلحق بفئة الأيتام وذوي الاحتياجات الخاصة، فئة اللقطاء أو فئة من كان مجهول الأب أو الأم أو كليهما، وهذه الفئات تشرف عليها المؤسسة عملياً في عملها وإشرافها الكلي على الفئات الضعيفة في المجتمع. وعليه نقول بعدما تعرفنا على أن طبيعة المؤسسة استثمارية واجتماعية وإنسانية ذات طابع خاص، تجمع في رؤيتها السلامة الاقتصادية والاجتماعية معاً ولصالح المجتمع والأفراد، نرى من المهم أن يكون هناك تعاون رائد ما بين مؤسسة الأوقاف ومؤسسات الراعية للأيتام، لاعتبار أن الضعف الذي قد يُصاب به القاصر أو اليتيم أو المعاق أو ممن يشترك معهم في الضعف والقصور، كما قال تعالى ﴿**اللَّهُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفاً وَشَيْبَةً يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَهُوَ الْعَلِيمُ الْقَدِيرُ**﴾، سورة الروم، 54، هو عامل مساعد في تعضيد عمل هذه المؤسسات وتنمية مواردها البشرية والمالية. وهذا ما يجعل منهم محلاً لأن تكون الأوقاف داعماً أساسياً ورئيسياً لهم، إذ كما قلنا سابقاً أن الوقف تنمية، وهذه الأصناف جميعها بحاجة إلى تنمية وتقوية، والوقف هذه هي مهمته. فضلاً عن التوجه الشرعي نحو الاهتمام باليتيم كما قال تعالى ﴿**فَأَمَّا الْيَتِيمَ فَلا تَقْهَرْ**﴾، سورة الضحى، 9، وقوله الله تعالى ﴿**أَرَأَيْتَ الَّذِي يُكَذِّبُ بِالدِّينِ * فَذَلِكَ الَّذِي يَدُعُّ الْيَتِيمَ**﴾، سورة الماعون، 1-2. إضافة إلى أن المؤسسة تجمع ما بين تنمية الوقف ورعاية شؤون القُصّر. انظر بتوسّع: سنن أبو داود، كتاب الوصايا، باب ما جاء متى ينقطع اليتم، ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، 154/6، ابن منظور، لسان العرب، مصطلح اليتيم، مصطلح القُصَّر، مجموعة من الباحثين، القُصّر رعاية وتأهيلاً واستثماراً، (دبـي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، ط1، 2006)، ص 21، قانون هيئة شؤون القُصّر، دولة الكويت، انظر: [www.pama.gov.kw]، القانون المعدل في شأن إنشاء مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، دبـي، لسنة 2006.

الجنة، وأشار مالك بالسبابة والوسطى"[1]، وقوله صَلَّى اللَّـه عَلَيْـهِ وَسَلَّمَ: "خير بيت في المسلمين بيت فيه يتيم يحسن إليه، وشر بيت في المسلمين بيت فيه يتيم يساء إليه"[2].

وعن أبـي بكر الصديق رضي الله عنه قال قال رسول الله صَلَّى اللَّـه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "لا يدخل الجنة سيء الملكة، قالوا: يا رسول الله، ألـيس أخبرتنا أن هذه الأمة أكثر الأمم مملـوكين ويتـامى، قـال: نعـم فأكرموهم ككرامة أولادكم، وأطعموهم مما تأكلون، قـالوا: فمـا ينفعنا في الدنيا، قال فرس ترتبطه تقاتل عليه في سبيل الله مملوكـك يكفيك فإذا صلى فهو أخوك"[3].

وقوله صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "من ضم يتيماً بين أبوين مسلمين إلى طعامه وشرابه حتى يستغني عنه وجبت له الجنة البتة، ومن أعتق امرأ مسـلماً كان فكاكه من النار يجزي بكل عضو منه عضواً منه من النار"[4].

وعن أبـي هريرة قال قال النبـي صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَـلَّمَ: "السـاعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله أو القائم الليل الصـائم النهار"[5].

7. **العمل على تأهيلهم اجتماعياً وأسرياً**، وسد حاجـات ومصـاريف الزواج لديهم، وهذا الأمر كان شائعاً في تاريخنا الإسلامي، إذ عمـدت بعض الأوقاف وخُصصت لتجهيز العرائس الفقيرات بالحلي، ورعايـة النساء الغاضبات من أزواجهن، وتزويد الأمهـات بالحليـب لغـرض إرضاع أولادهن.

فقد وجد في مدينة تطوان المغربية وقف لأسرة بلحاج خـاص بزينـة العروس ولباسها[6].

---

(1) صحيح مسلم، كتاب الزهد والرقائق، باب الإحسان إلى الأرملة والمسكين واليتيم.
(2) سنن ابن ماجه، كتاب الأدب، باب حق اليتيم.
(3) سنن ابن ماجه، كتاب الأدب، باب الإحسان إلى المماليك.
(4) مسند الإمام أحمد، حديث مالك بن الحارث رضي الله تعالى عنه.
(5) صحيح البخاري، كتاب النفقات، باب فضل النفقة على الأهل.
(6) نقلاً عن: سلامة البلوي، رعاية الفئات الخاصة، ص 28.

دور الوقف الإسلامي كأول مؤسسة مدنية في التاريخ الإنساني

لقد كان دور الوقف في حضارتنا الإسلامية التي استمرت أكثر من عشرة قرون دوراً ريادياً في دعم المشاريع العامة في المجتمع، أو ما يصطلح عليه الآن بالمؤسسات المدنية، فلقد أثبت لنا الوقف، وهو أُس نظام المؤسسات المدنية، قدرته على المشاركة الإيجابية في تنمية المجتمع، ولم ينحصر في السلطة السياسية.

فالكثير من الأموال الموقوفة كانت تحسب للنساء، لا سيما أخوات وزوجات وبنات الخلفاء والسلاطين، والنساء المقتدرات مالياً، فيكفي أن جامعة القاهرة اليوم أنشئت من مال امرأة اسمها فاطمة إسماعيل باشا[1]. المؤسسات المدنية في مجتمعاتنا العربية والإسلامية اليوم بدأت تظهر على الساحة بأدوارها الفعالة في ظل الغياب النسبي لبعض المؤسسات الرسمية في مجال التنمية الاجتماعية، وفي هذا الباب يجب التنويه بالدور الفعال الذي تلعبه بعض مؤسسات المجتمع المدني ذات الاتجاه الإسلامي، والتي تعتمد في عملها واستراتيجيتها الإرث الحضاري من تاريخنا المجيد، وعلى سبيل المثال استطاع الكثير من هذه المؤسسات الإسلامية توفير حاجيات المجتمع وتنمية الخير فيه عن طريق تفاعل أبناء هذه الأمة معها.

لذا يمكن القول بجلاء ووضوح، أن دور الوقف في المجتمعات الإسلامية قديماً لم يكن محصوراً ومقصوراً على النواحي التعبدية أو إقامة الشعائر، بل تعداه ليشمل كافة مناحي المجتمع، فقد كانت هناك بيوت خاصة بالفقراء يسكنها من لا يجد ما يشتري به أو يستأجر داراً، ومنها السقايات، أي تسبيل الماء في الطرقات العامة للناس جميعاً، بل قد أفتى بعض الفقهاء ببطلان إجازة بيوت مكة في أيام الحج، لأنها موقوفة على الحجاج[2].

---

(1) وللتدليل على مسألة الاحتكاك الثقافية بين المسلمين وغيرهم، وكيف استفاد الآخرون من المسلمين، أن فحوى نظام الترست Trust عند الغرب وهو أن يُجعل لخزائن الكتب في الأديرة والأماكن العامة نفقات محددة، هي فكرة أصلها مأخوذ من الوقف التعليمي عند المسلمين، وحديثاً تبلغ أوقاف جامعة هارفارد أعظم جامعة في الغرب حوالي 16 مليار دولار.

انظر: عبد الملك السيد، الدور الاجتماعي للوقف، ص 265، نصر عارف، في منهجية تناول قضايا المرأة العربية المعاصرة، ص 21، نظام الوقف والمجتمع المدني، ص 532.

(2) مصطفى السباعي، من روائع حضارتنا، ص 125.

كذلك كان من الوقف لشراء أكفان الموتى الفقراء وتجهيزهم ودفنهم، فهناك مؤسسات للقُطاء واليتامى لختانهم ورعايتهم، ومؤسسات لتزويج الشباب العّزاب والفتيات ممن تضيق أيديهم، أو أيدي أوليائهم عن نفقات الزواج وتقديم المهور، ومنها مؤسسات لإمداد المرضعات بالحليب والسكر، بل الوصل الأمر إلى تخصيص بيوت للنساء الغاضبات من أزواجهن[1].

ولقد اتسع أمر المؤسسات المدنية في العالم ككل، فحسبنا أن الهيئات غير الحكومية العربية كانت أقل من (20.000) هيئة ومنظمة في منتصف السبعينات، فصارت في أواخر عهد الثمانينات أكثر من (70.000) هيئة ومنظمة غير حكومية[2].

وإذا كنا نتبع القول بأن هناك مؤسسات مؤسِّسة، بمعنى أن هناك مؤسسات يُناط بها تأسيس مؤسسات أخرى، كما هو الحال في مؤسسة أهل الحل والعقد ومؤسسة أهل الشورى، والتي ينتج عنهما مؤسسات أخرى عديدة كما هو ظاهر في علم السياسة الشرعية، يمكن القول أن الوقف كنظام اجتماعي يُعتبر مؤسسة مؤسِّسة، تحول الملكية الخاصة إلى مصدر دائم[3].

لذا، لم يكن مستغرباً أن يتحول عمل المؤسسات الوقفية في عصرنا الحاضر إلى تنوع وثراء في العطاء الاجتماعي، ولم ينحصر أداؤها في العمل التقليدي القائم على إقامة المساجد والمصليات، بل وصل إلى حد المشاركة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في الكثير من الأحيان، فقد نشطت المؤسسات الوقفية في العديد من دول العالم الإسلامي.

---

(1) انظر: السباعي، من روائع حضارتنا، ص 125، نصر عارف، قضايا المرأة العربية المعاصرة، ص 21.

(2) ميثاء الشامسي، الأسرة والمجتمع المدني، ص 91.

61 مجموعة من الباحثين، نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، ص 532.

دور الوقف في تفعيل التعليم العالي في الجامعات الإسلامية

قراءة في خطة مشروع "مؤسسة الوقف للدراسات العليا"

تتلخص رسالة "**مؤسسة الوقف للدراسات العليا**" في السعي لتفعيل دور الدراسات العليا في الجامعات الإسلامية، من خلال البرامج الأكاديمية البحثية الصرفة، أو من خلال الجانب الثقافي المعرفي، أو الجانب الطلابي التربوي المهني. ولعل أهم القضايا التي تستدعي الاهتمام هو العمل على إحياء الرسائل الجامعية "الماجستير والدكتوراه" القابعة والراكنة في مكتبات الجامعات والكليات العليا، وتفعيل دورها لا سيما وأنها نتاج لقاح عقول شباب مفكرين وطموحين سعياً لخدمة أوطانهم وأمتهم وحضارتهم.

ولكي تستقيم هذه الرسالة، لا بد لها من مؤسسة راعية تهتم بالعمل الأكاديمي والبحثي، وتشجع وتوجه الأطر العامة لسير هذه الرسائل والاطروحات من خلال التنسيق والتعاون مع كليات الدراسات العليا والمشرفين على الطلبة.

لماذا هذه الوقفية؟

الرسائل الجامعية في الجامعات العربية والإسلامية اليوم، تمثل مزيجاً من العمل التعليمي والثقافي، فهي بذرة تعليمية وشجرة ثقافية للمجتمع والأمة، ونظراً لأن الكثير من هذه الرسائل الجامعية ذات المكانة المرموقة في دعم النهضة الاجتماعية العربية والإسلامية ما زالت حبيسة المكتبات الجامعية، والاستفادة منها محدودة وضئيلة نظراً لعدم قدرة أصحابها على نشرها أو تسويقها في المجتمع، أو لصعوبة

حصول الباحثين والمفكرين عليها إما لبعد المكان أو للإجراءات الإدارية أو المالية المعقدة التي تتبعها مكتبات الجامعات وغير ذلك من الصعوبات والتعقيدات، إضافةً إلى ضعف التنسيق الواضح بين الجامعات في هذا الشأن.

تأتي هذه الوقفية أو ما يمكن تسميته بـ "**مؤسسة الوقف للدراسات العليا**" لتسد هذه الحاجة، وتبقي حلقة الاتصال بين آخر ما توصلت له عقول أبناء الأمة الإسلامية وبين المثقفين وصناع القرار في الأمة.

فالحاجة الآن توجب تضافر جميع الجهود الأهلية والشعبية في نجاح حملة نشر الرسائل الجامعية ذات القيمة، لأنها تصب بالنهاية في خدمة المشروع الإسلامي الحضاري.

لهذا كله، يمكن القول بأن: **وقفية الرسائل الجامعية هي حاجة شرعية في عصرنا الحاضر.**

المجلس العلمي للوقفية:

سيكون هناك مجلس علمي مختار من مختلف الشخصيات العلمية المؤهلة والمرموقة في تخصصاتها قادرة على النظر في هذه الرسائل وحاجة المجتمع إليها، وقادرة على تنظيم اللقاءات العلمية التي تساعد في نهضة كتابة الرسائل الجامعية في الجامعات العربية والإسلامية.

كما أن هذا المجلس سيرتبط بالمؤسسات الوقفية الإسلامية القائمة في الكثير من بلاد المسلمين، كما سيكون له دور فاعل في خدمة طلبة الدراسات العليا واطروحاتهم الدراسية، من خلال مؤسسة اليونسكو للعلوم والثقافة.

كما سيعمل هذا المجلس على التنسيق والتعاون مع كليات الدراسات العليا في مختلف الجامعات العربية والإسلامية، لتوجيه الجهود والأعمال لسد الحاجة الفكرية والأكاديمية التي تفتقر إليها الأمة في عصرنا الحاضر.

ميزانية المشروع:

ستصرف ميزانية هذا المشروع بصورة أساسية وأولية على نشر الرسائل الجامعية "**الماجستير والدكتوراه**" المجازة من الجامعات، ثم يتبناها المجلس العلمي للوقفية، من خلال طباعة ونشر الرسائل الجامعية ضمن اللوائح المعمول بها في

مؤسسات ودور النشر التجارية، علماً أن العائد من بيع هذه الرسائل المطبوعة سيعود إلى هذه الوقفية.

وكخطوة أولى، تنظر المؤسسة بعين الاعتبار والثقة للمؤسسات الوقفية الإسلامية لتعين في تفعيل هذه المؤسسة من خلال دعمها وتوجيهها، والعمل على تحفيز الآخرين لدعمها.

حدود المشروع:

تنصرف الحاجة إلى نشر الرسائل الجامعية في تخصصات الشريعة والفكر واللغة العربية وآدابها والعلوم الإنسانية كبداية، لما فيها من خدمة للمشروع الإسلامي الحضاري، ثم يمكن النظر في تخصصات العلوم التطبيقية لاحقاً، على أن يكون هناك ندوات ولقاءات علمية مصاحبة تساعد في تنمية المشروع الوقفي للرسائل الجامعية، وتّفعل من دوره.

كما أن من مستلزمات المشروع الاستفادة من الرسائل العلمية والأكاديمية المكتوبة عن الإسلام، والصادرة في بلاد غير عربية أو إسلامية، - لا سيما في بلاد الغرب - خصوصاً وأن أحداث سبتمبر جعلت الإسلام محط بحث الكثير من الدراسات الجامعية، يكفي الإشارة هنا إلى أن في فرنسا وحدها يصدر ما بين (400-500) كتاب عن الإسلام سنوياً.

دور المؤسسات الوقفية في دعم المشروع:

يجدر التنبيه هنا، إلى التوصيات التي خرجت عن المؤسسات الوقفية التي اجتمعت في "**مؤتمر تجارب الوقف في دول شرق آسيا، بباكستان، إسلام آباد، من 15- 18 ديسمبر 2003**"، قد دعت إلى ضرورة إيجاد وقف خاص بالدارسات العليا، من أجل تنمية دور هذه المرحلة العليا(1).

كما أن من المهم دراسة التجارب الوقفية في بلاد العالم الإسلامي، حيث أن لها دوراً أساسياً في دعم هذا المشروع ورفده بالمشروعية والنصح وتلاقح الأفكار

---

(1) انظر: توصيات: "المؤتمر الدولي حول تجارب الوقف، باكستان، إسلام آباد، من 15-18 ديسمبر 2003".

والرؤى، حيث أنه مشروع وقفي جامعي سيتوجه إلى الكليات والجامعات في جميع دول العالم الإسلامي، والتي تطرح برامج الماجستير والدكتوراه، ليفيد ويساعد في تنمية مشاريع الرسائل الجامعية، ويخرجها إلى النور والعمل، بدلاً من الظلام والاندثار.

طموح مؤسسة الوقف للدراسات العليا:

بناء على ما سبق، يمكن القول: إن "**مؤسسة الوقف للدراسات العليا**" ستكون بإذن الله مؤسسة إسلامية فكرية أكاديمية مستقلة، ترتبط بصورة أساسية بالمؤسسات الوقفية المنتشرة في بقاع العالم الإسلامي، والجامعات العربية والإسلامية من خلال منظمة اليونسكو ومنظمة العالم الإسلامي، لتعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة لكافة الاطروحات والرسائل الجامعية الصادرة عن الكليات والجامعات العربية والإسلامية، وربطها بالمشروع الإسلامي الحضاري.
- العمل على إصلاح مناهج البحث والدراسة في الدراسات الجامعية من خلال نشر الرسائل وعقد الندوات والمؤتمرات.
- الاهتمام بالجانب الشرعي والفكري وتأهيل الرسائل الجامعية كمرحلة أولى من عمل المؤسسة، ثم الانتقال إلى العلوم التطبيقية والبحثية.
- العمل على تأسيس أرشيف شامل لكافة الرسائل الجامعية المجازة من الجامعات العربية والإسلامية.

ولكي يستقيم طموح المؤسسة وأهدافها، يمكن إتباع الوسائل التالية:

- عقد المؤتمرات والندوات العلمية والأكاديمية المتخصصة.
- دعم جهود طلبة الدراسات العليا والباحثين من خلال التنسيق مع كليات الدراسات العليا، ونشر رسائلهم الجامعية.
- توجيه الرسائل الجامعية والأكاديمية كي تستقيم مع الوقف ومشروعه الحضاري.

الخطوات الإجرائية لعمل مؤسسة الوقف:

بعد هذا العرض النظري الموجز لمؤسسة الوقف للدراسات الجامعية العليا، يمكننا تحديد بعض الملامح والخطوات الإجرائية العملية لهذه المؤسسة، وقبل البداية لا بد من التذكير بأن نشأة المؤسسة لا تكون إلا بتعاون وتضافر جهود عدد من المؤسسات الوقفية والتعليمية والخيرية، وأن تكون المؤسسة مسجلة كعضو فعال في عدد من المؤسسات الوقفية والتعليمية الإسلامية.

كذلك يصرف ريعها في حدود شروط الوقف التعليمي والثقافي الخاص بالدراسات العليا، طلبة وبرامج أكاديمية، وبما يحقق المقاصد الشرعية للوقف التعليمي، وينمي الدراسات العليا في الجامعات الإسلامية حضارياً وثقافياً واجتماعياً، وليكون رديفاً لعمل مؤسسات التعليم الرسمية في بلادنا الإسلامية، لذا ينصح أن تعمل على:

1. اتخاذ كل ما من شأنه الحث على الوقف التعليمي، والدعوة له من خلال المؤتمرات والندوات والمحاضرات الدورية.
2. إدارة واستثمار أموال الأوقاف التابعة للمؤسسة التعليمية، فإذا كان النشر للرسائل والدراسات الجامعية "الماجستير والدكتوراه"، هدفاً سامياً للمؤسسة من أجل خلق جو علمي مميز لجهود طلبة الدراسات العليا، فإنه يجدر الاستفادة من عملية النشر كعملية استثمارية تجارية كذلك.
3. إقامة برامج أكاديمية وعلمية تساعد طلبة الدراسات العليا في مجالاتهم العلمية، فهناك "**مشروع أرشفة لجميع الرسائل الجامعية**" في مختلف كليات الدراسات الجامعية في الجامعات الإسلامية.
4. التنسيق مع الدوائر الرسمية والشعبية في إقامة المشروعات الأكاديمية المشتركة التي تسهم في رُقي الدراسات العليا في جامعاتنا الإسلامية.
5. العمل على تأسيس جمعية للدراسات العليا على مستوى دول العالم الإسلامي، تنتخب وتقوم لجنتها التحضيرية بعقد مؤتمر سنوي تراعى فيه المسؤولية الأكاديمية والبحثية.

أما شكل مؤسسة الوقف للدراسات العليا، فينصح أن تكون تابعة لجهة رسمية مستقلة ذات علاقة دائمة بمنظمة مؤتمر العالم الإسلامي، إضافة لدورها المحوري في العمل الوقفي والتعليمي.

ويرشح مجلس الأمناء مكتباً تنفيذياً، ويكون هذا المكتب التنفيذي، قائماً على تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجلس الأمناء، ويقوم بوضع خطة سنوية، لتفعيل المؤسسة في واقع الجامعات الإسلامية، ويقترح أن يكون للمكتب التنفيذي مقر في جامعة إسلامية عالمية، يكون قسم الدراسات العليا فيها نشيطاً وفعالاً.

ويتميز المكتب التنفيذي بخصوصيات، أهمها:

- تكريس مبدأ الإبداع والابتكار.
- اعتماد نمط القيادة الذي يوازن بين جماعية المناقشة ووحدة اتخاذ القرار.
- التواجد المستمر في كليات الدراسات العليا، وبين طلبة الدراسات العليا.
- الاعتماد بأكبر قدر ممكن على التقنيات الإدارية الحديثة.
- بناء منظومة للثقافة الداخلية في مؤسسة الوقف للدراسات العليا.
- التواصل الدائم مع مؤسسات المجتمع المدني والتنظيمات الأكاديمية العالمية.
- ضرورة بناء جمعية أو إطار لطلبة الدراسات العليا تستوعب القدرات العلمية والأكاديمية والبحثية القادرة على الاضطلاع بسير العمل التخصصي في مختلف مجالاته.

ويعمل المكتب التنفيذي بسياسة المؤسسة والتي تسعى إلى:

1. رسم السياسة العامة لإدارة وتفعيل دور الرسائل الجامعية في الجامعات الإسلامية.
2. وضع النظم واللوائح الكفيلة بتنمية إيرادات نشر الرسائل الجامعية والبرامج التعليمية.
3. اعتماد مؤتمر عالمي للطلبة المسلمين المسجلين في الدراسات العليا، عبر إطار "**الجمعية الإسلامية لطلبة الدراسات العليا**".
4. اعتماد النظم واللوائح الداخلية المتعلقة بالمسائل الإدارية والمالية.
5. اعتماد الإيرادات والمصروفات السنوية لأموال المؤسسة الوقفية وحساباتها.

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

هناك جملة من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسة، من أهمها:

الهدف (1): العمل على ترسيخ الوقف التعليمي كإطار داعم للأبحاث العلمية والأكاديمية. الهدف (2): العمل على الاستفادة من صيغ الاستثمار الوقفية في عمل مؤسسة الوقف للدراسات العليا.

الهدف (3): تأكيد دور طلبة الدراسات العليا في خدمة مجتمعاتهم، من خلال توفير كافة الإمكانيات والحاجيات العلمية الأساسية لهم.

الهدف (4): تحقيق البرامج التعليمية والأكاديمية للطلبة المسلمين الخاصة بالهوية الإسلامية، وتفعيل الأنشطة لتحقيق ذلك.

الهدف (5): العمل على نهضة المشروع الإسلامي للأمة، باعتباره مشروعاً مصيرياً يشترك فيه كل المسلمين على رغم من اختلاف أصولهم وألوانهم ولغاتهم.

الهدف (6): اعتبار المؤسسة سنداً ودعماً حقيقياً لكل المشاريع النهضوية التعليمية والثقافية التي تشهدها الأمة الإسلامية، فهو مشروع إسلامي تعليمي.

الهدف (7): الاستفادة من القدرات العلمية للطلبة المسلمين في قسم الدراسات العليا، من خلال أعمال الندوات والمحاضرات، ونشر الرسائل الجامعية، والابتكارات الجديدة لهم.

الهدف (8): الاهتمام بالجانب التخصصي لطلبة الدراسات العليا، والعمل على حفظ جانب الابتكار وشهادات الاختراع الخاصة بالمسلمين.

الهدف (9): حشد قدرات المختصين والباحثين والمثقفين في دعم مشروع مؤسسة الوقف للدراسات العليا، من خلال مشاركتهم الدورية في أعمال المؤسسة.

الهدف (10): تأكيد دور المؤسسة في ربط كافة كليات الدراسات العليا في الجامعات العربية والإسلامية بها، كشبكة ربط، تعمل على تفعيل دور هذه الكليات مع بعضها البعض.

خطوة عملية أولى: عمل أرشيف للرسائل الجامعية

الفكرة: أصل الفكرة ينطلق من تخصيص تصنيف شامل ومبوب لكافة الرسائل الجامعية في مختلف الجامعات العربية والإسلامية، ويشمل التالي:

- تحديد التخصص العلمي.
- اسم الطالب أو الطالبة.
- اسم الرسالة، والمحتويات الأساسية لها.
- اسم المشرف أو المشرفين على الرسالة.
- اسم الجامعة أو الكلية الجامعية، إضافة إلى البلد.

أهداف العمل:

يهدف العمل في هذا الأرشيف إلى خدمة البحث العلمي بصورة عامة.

مساعدة طلبة الدراسات العليا في أبحاثهم ودراستهم الجامعية.

إبراز صورة مشرّفة للعمل الأكاديمي لطلبة الدراسات العليا في الجامعات الإسلامية.

توجيه العمل الأكاديمي نحو البناء على ما سبق، والاستفادة من جهود الآخرين، واختصار جهد الآخرين وأوقاتهم.

خطوات العمل:

تبدأ من خلال الاتصالات بكليات الدراسات العليا والمشرفين على أقسامها في الجامعات والكليات، حيث سيتم تفريغ وتبويب الرسائل على أحدث نظم التصنيف المعتمدة في المكتبات العالمية. ومن ثم، تكليف المنسق العام أمين سر الأرشيف بتنظيم وتبويب الرسائل الجامعية، على أن يتم تنظيم ذلك مع الجامعة أو كلية الدراسات.

ميزانية العمل:

تنصرف ميزانية الأرشيف غالباً لسد تكاليف الاتصالات [استعمال الهاتف، الفاكس، البريد السريع، ..]، كذلك المواصلات ورحلات السفر للجامعات والكليات [بغرض الالتقاء بالمسؤولين والباحثين عن الرسائل، والتحقق من مستوى الرسائل..].

بعد اكتمال الأرشيف، سوف يُباع على شكل [كتاب ضخم، أو مجلدات متخصصة] أو على شكل [ديسك موسوعي] أو بأي شكل في تراه اللجنة المشرفة.

الجهات الراغبة بالشراء [الجامعات، الكليات، المؤسسات العلمية، مراكز الأبحاث، ..] في مختلف دول العالم العربي والإسلامي، وكافة المؤسسات التعليمية في دول العالم.

الخلاصة من هذه الورقة، والهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على دور الوقف في تطوير ودعم مشاريع التعليم العالي في الجامعات العربية والإسلامية، وقد اتضح لنا جلياً أن هناك دوراً ريادياً للوقف قديماً في دعم مجالات التعليم والثقافة في شتى بقاع العالم الإسلامي، وأن هذه الخبرة التاريخية المشرقة لأمتنا الإسلامية لهي خير دليل على عظمتها ومكانتها بين الأمم والشعوب، لذا يجب ملاحظة أن تراجع العمل التعليمي والثقافي في بلادنا العربية والإسلامية يعود في بعض أسبابه إلى النقص المادي والعوز المالي، وأن لو كان هناك مورد مالي دائم مثل - الأوقاف - لتجاوزنا في الكثير من الأحيان العقبات والمصاعب.

كما أن ثقافة الوقف التعليمية والثقافية ما زالت مستترة عن الكثير من الأكاديميين وصناع القرار التعليمي في أمتنا، ولعل في التنبيه على هذا المورد الخفي الإنساني، خير دليل على المساعدة في دعم مشاريعنا التعليمية والثقافية.

ثم إن العمل على تفعيل دور قطاع الوقف في الجامعات الإسلامية من خلال الاهتمام بالجانب البحثي والأكاديمي، بأن تخصص موارد مالية فقط للدراسات والأبحاث العليا، وأن تخصص موارد مالية لدعم طلبة الدراسات العليا في رسائلهم وأبحاثهم.

كما يجب التأكيد على أن يكون لاتحاد الجامعات الإسلامية وبعض المؤسسات الوقفية والخيرية دور ريادي في العمل على تخصيص موارد وقفية خاصة بالدراسات العليا، بحيث تشمل وتغطي مساحات واسعة من المؤسسات التعليمية والثقافية في العالم الإسلامي.

الفصل الثاني

الوقف والتنمية الإدارية واستراتيجيات التخطيط والجودة ودرء المخاطر

المدخل:

في هذا الفصل، سنحاول التعرض لجوانب إدارية تخص العمل المؤسسي الوقفي، فالعمل الوقفي بأطره الشرعية والثقافية والاجتماعية يُعد مرتكزاً حضاريا إسلامياً، فاخرت به الأمة المسلمة لقرون طويلة، كان خيراً عليها وعلى الإنسانية منذ فجر التاريخ الإسلامي إلى يومنا هذا.

وفي عصرنا الحاضر، بدأت العديد من الأعمال الخيرية والوقفية تأخذ طابعاً مؤسساتياً، بعيداً كل البعد عن العفوية والارتجالية، خصوصاً وأن هناك اهتماماً متزايداً على المستوى الرسمي والشعبي بالعناية بالأوقاف، وجعلها مدخلاً من مداخل التطوير الاجتماعي والاقتصادي.

اليوم، ونحن نشهد هذا الاهتمام المتزايد، نرى أن من الواجب علينا لفت الانتباه إلى أن العمل المؤسسي هو الإطار الصحيح لتطوير أداء مؤسساتنا الوقفية في ربوع وطننا العربي وعالمنا الإسلامي، أصولاً وفكراً وممارسةً.

فسوف نناقش بيان أهمية الأسس الإدارية لمؤسسة وقفية، ثم نتطرق لبحث موضوع التخطيط الإستراتيجي المُحكم للمؤسسات الوقفية، وما مدى الاستفادة التي يمكن أن تحققها هذه المؤسسات من تطبيق وممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي ضمن فريق عمل متميز.

لم تعد المؤسسات والهيئات الوقفية المعاصرة قائمة على الرتابة والتقليد في الأعمال والبرامج كما كان الحال قبل ذلك، لا سيما في أواخر عصر الدولة العثمانية، وما تبع تهاوئها وسقوطها من آثار سلبية كبيرة على واقع الحياة العملية الإسلامية، وبالأخص على واقع العمل المؤسسي الإسلامي، خصوصاً في مجال الأوقاف والأموال والتركات، إذ أصابه الهزال الشديد والضعف العميق مع ما ورثه من سوء إداري ومالي واضح في استثمار الأوقاف اقتصادياً واجتماعياً؛ وانعدام للرؤية المستقبلية للأوقاف ودورها في إعادة إحياء الأمة، وجمع شتاتها من جديد،ثم

سنتناول موضوع معايير الجودة التي تحكم المخرجات والمنتجات التي تصدر عـــن مؤسسة الأوقاف، وأخيراً نتعرض لمفهوم إدارة المخاطر وكيفية تطبيقـــه في واقـــع العمليات الإدارية والأصول الوقفية.

تطوير الأسس الإدارية للمؤسسات الوقفية

مقدمة تمهيدية:

يذهب الكثير من الخبراء إلى اعتبار الإدارة جملة من الأهداف تحقق من خلال عملية إعداد أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهو ما يطلق عليه بالعملية الإدارية **The Management Process**، أو هي عملية إنسانية وسلوكية، أي أن السلوك الإنساني هو المحرك للعمل الإداري[1]. ولا شك أن العمل المؤسسي "الإداري" هو الأنسب والأحكم والأضبط للعمل الوقفي والخيري، وهذا ليس محصوراً في المؤسسات الوقفية أو الخيرية، بل يشمل كافة مؤسسات المجتمع المدني، ففيه تنخفض تكلفة التشغيل، ويحافظ الوقف على الحماية القانونية، ويعطي العمل الوقفي القدرة الإعلامية والإعلانية لتشجيع الجمهور على المشاركة والمساهمة في مشاريع العمل الوقفي المؤسسي، وهذا بذاته مكسب رائج لأعمال الوقف[2].

ففي العمل المؤسسي تتوزع المسؤوليات ويُسرع في الإنجازات، وتسهل عملية التقييم والتقويم، وحسبنا أن العملية الأخيرة لا تتحقق بصورة كافية أو واعية في الأعمال القائمة على الأفراد أو بصورة أدق على الأعمال المركزية، حيث يُصعب توضيح الخلل الإداري أو المالي، وتكون الرقابة خافتة، وإذا اتضحت تكون على سبيل تقرير قائم على الاستحياء والمجاملة لأصحابه. وقد كان للعمل المؤسسي الإداري بُعد هام على مدار التاريخ العربي والإسلامي، بل إن تطور الحياة

---

(1) انظر بتوسع: سمير عسكر، أصول الإدارة، (دبي، دار القلم، ط2، 1987)، ص 23، عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، (لا يوجد مكان للنشر، 1985)، ص 10.

(2) انظر: فؤاد العمر، التحديات التي تواجه العمل في مؤسسة الوقف، ص 13.

الإسلامية من البداءة والعفوية إلى التخطيط والتنظيم كان واضح الأثر على الحضارة الإسلامية التي استمرت أكثر من عشرة قرون متتالية(1).

مرتكزات أساسية في تطوير العمل المؤسسي الوقفي

ولمعرفة قدرة مؤسسة الوقف على المواصلة والنجاح، يلزمنا متابعة ذلك من خلال عدة مرتكزات أساسية في العمل المؤسسي، وهي: الاستراتيجية والتخطيط، الإدارة المتميزة، القدرة على اتخاذ القرار الصحيح، فعالية قطاعي الموارد البشرية والعلاقات العامة، فعالية سياسات المؤسسة على إجراءات العمل وبيئته، فعالية سياسات المؤسسة في تطوير إجراءات العمل وبيئته، الإشراف والرقابة، استخدام التكنولوجيا ونظم المعلوماتية، التواصل والتنسيق والتوجيه، والتنمية والتفكير الابتكاري الخلّاق، التدريب والتأهيل لأفراد المؤسسة، الكفاءة الإعلامية في كسب الرأي العام، والتقييم والتقويم(2).

الاستراتيجية والتخطيط

يقصد بالاستراتيجية الخطة الكلية للمشروع لإنجاز الأهداف في ضوء العوامل الخارجية لمحيط المشروع، والمقصود بالمحيط الخارجي الموقف التنافسي أو الظروف الاقتصادية والعوامل التكنولوجية وغيرها(3). إن المؤسسة الوقفية تصلح لتكون تركيبة أساسية لأي مؤسسة تجارية صاعدة(4)، تسعى لتحقيق أهدافها، ضمن أطر

---

(1) انظر بتمعن:
Muhammad AlBuraey, Administrative Development In Islamic Perspective, (London, Kegan Paul International, First published, 1985), p. (97-131), (223-297).

(2) قارن مع:
Joseph Massie, Essentials of Management, (New Delhi, Prentice Hall of India, 1987), p. 2. G. Cole, Management Theory and Practice, (DP Publications Limited, second edition), p. 95. أيضا فؤاد العمر، التحديات التي تواجه العمل مؤسسة الوقف، ص (21- 35).

(3) سمير عسكر، أصول الإدارة، ص 93، عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص 72، أيضاً انظر:
Joseph Massie, Essentials of Management, p. 82.

(4) قارن مع: بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة: إبراهيم ملحم، (الرياض: مركز البحوث، 2004)، ص 49.

شرعية أخلاقية، تربط ما بين الدنيا والحياة الآخرة.

ولا شك في قدرة المؤسسة الوقفية المعاصرة على الأخذ بالنظام الإداري القائم على المتابعة العملية والنظرية في التخطيط والعمل الاستراتيجي، من خلال ملاحظة متغير الموارد ومتغير القيادة(1)، وهما عاملان أساسيان في تحفيز القائمين على المؤسسة في النظر المستقبلي لحالة المؤسسة، إذ يمثل التغير "المادي" و"البشري" دافعاً أساسياً في استشراف المستقبل. وإذا كنا نتحدث عن شيء في عالم الغيب يصيب كافة قطاعات وفئات العمل الوقفي ويهمها، فيلزمنا هنا أن نشرك جميع هذه القطاعات والفئات في صنع استراتيجية المؤسسة الوقفية، فإذا كان لا بد من مشاركة المسؤولين في المؤسسة من أمين عام إلى أعضاء مجلس أوقاف المؤسسة، فمن الواجب أيضاً جس نبض الشارع ومعرفة رأيهم من خلال استبيانات، وإشراكه في ندوات ومحاضرات تحضيرية لهذا الشأن، أي شأن التغيير الاستراتيجي الذي تقبل عليه المؤسسة. والعمل على سن خطط استراتيجية مستقبلية لا بد أن يكون صادراً عن قطاع متخصص داخل المؤسسة، أكاديمياً وعملياً، ونقصد بالأكاديمي أصحاب التخصص والخبرة، وبالعملي أي المطلع على المؤسسة ونشاطها وأدائها باستمرار. ولعل في عوامل التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning الذي تسعى إليه المؤسسة الوقفية في تطوير أدائها نقطة هامة في تغيير أدائها التقليدي أو الروتيني، من خلال(2):

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر، والتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع في المستقبل.
- تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي لمشاريعها.
- تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية للمشروع.

وقد يفشل التخطيط وتنهار إمكانية الخطط الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية إذا لم تنتبه المؤسسة لبعض الأسباب، التي من أبرزها عدم وجود خطط بديلة أو حلول

---

(1) قارن مع: فؤاد العمر، المرجع السابق، ص 23.

(2) سمير عسكر، أصول الإدارة، ص 106. أيضاً قارن مع:

AlBuraey, Administrative Development An Islamic Perspective, p. 369.
Stephen Robbins, Management Today, (New Jersey, Prentice Hall, 2000), p. 136.

ثانوية، وعدم فعالية الإدارة العامة أو الأمانة العامة للمؤسسة الوقفية في مجال التخطيط، أو اختلاف الأهداف والغايات لمن يضع الخطط ويشرف عليها داخل المؤسسة، وإهمال الوقت وأهميته في مت تم الاتفاق على تنفيذه من خطط[1].

إن الاستراتيجية أو التخطيط أو صنع المستقبل وتحقيق الآمال والطموحات، من المرتكزات الأساسية التي يجب أن تتحلى بها المؤسسة الوقفية في عالمنا العربي والإسلامي، أو بصورة أوسع في تجمعات الأقليات الإسلامية في جميع أنحاء العالم، وهذا لا يكون إلا برؤية استراتيجية واضحة، وقابلة للتطبيق. وهذا المرتكز لن يقوم إلا بتضافر جهود الإدارة العليا مع باقي القطاعات في المؤسسة في فهم رؤى المؤسسة المستقبلية، مع ملاحظة طبيعة الوضع القائم والتركيز على جوانب القصور فيه والضعف، مع وجود البدائل المتاحة في حال حصول طارئ. ولعل في هذا المرتكز، ما يجعل للمؤسسة الوقفية شريكاً مستقبلياً تنافسياً المؤسسات المدنية في المجتمع، وهذا ما تصبو إليه الدراسات الإدارية في توضيح أهمية المستقبل، أو بصورة أوضح المنافسة على المستقبل "Competing for the future".

الإدارة المتميزة

إن نجاح العمل المؤسسي يعد ثمرة من ثمرات العمل الإداري القيادي المتميز للمؤسسة[2]، فالمؤسسة القائمة على هيكل إداري متناسق بين الإدارة العليا والإدارات الميدانية والإدارية والمالية، إذا لم تحكمه قيادة عليا مؤهلة مميزة، ذات طابع مهني بحت، فإنها ستنهار خلال تعرضها لانتكاسات دائمة لضعف التنسيق بين القيادة العليا والإدارات التابعة لها. إن ما يلزم عمل إدارة المؤسسة هو القدرة والإمكانية الواسعة في التعرف على مشاكلها والعمل على إيجاد الحلول لها، أو بصورة أدق، أن يكون لدى الإدارة العليا لمؤسسة الأوقاف القدرة على الاحتراف Professionalization في مواجهة عوائق العمل المؤسسي[3].

---

(1) قارن مع عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص 73.

(2) انظر: Joseph Massie, Essentials of Management, p. 98.

(3) عزمي بشارة، المجتمع المدني، دراسة نقدية، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 1998)، ص 267.

كما أن من المعلوم أن المؤسسة الوقفية هي في الحقيقة مؤسسة اجتماعية اقتصادية، تهدف إلى النماء في مجال الفرد والمال، أي إعمار الدنيا والآخرة، لذا يتحتم على مسؤول هذه المؤسسة أو ناظرها التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للإدارة، وأن يكون لدى مديري المؤسسة الوقفية الإدراك والمعرفة بالتزامات المشروع لحل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع[1].

ومن أهم الأمور في هذا المرتكز، شخصية المدير وقدراته في إدارة المؤسسة والتعامل مع التغيرات، ولعل أبرز العوامل التي تساعد على خلق شخصية مدير فعال في المؤسسة الوقفية[2]، هو قدرته على فهم عميق وشامل للأمور، وليس المقصود هنا أن يكون خبيراً في كل شؤون الحياة، بقدر ما يكون عنده إحاطة شاملة ومتنوعة في العلوم والمعارف والوقائع، وهذا يأتي اكتساباً وليس موهبة. ومن العوامل أيضاً، أن يكون له قدرة على توقع ما يجري وما سيحدث، حتى تكون قرارات المؤسسة متوافقة مع الأحداث والوقائع الجديدة والمتغيرات المستجدة، وهذا يعتمد على الموروث الذهني للمدير، من ماضٍ وحاضر ومستقبل، وعلاقات متميزة في مجتمعه ومع صناع القرار في الدولة.

كما أن قدرة المدير في مجال الإدارة والعلوم الحديثة، وقابليته للمبادرة والابتكار والشجاعة في التصرف في المواضيع المقلقلة والمضطربة يُؤهله ليكون مديراً ناجحاً. بل ويعتبر الجانب السلوكي في عمل المدير الفعال عملية تعليمية وتدريبية للآخرين، بل هو على حد تعبير أحدهم "المعلم الكبير"[3].

كما يلزم المدير الناجح أن يتعرف على العامل الاستراتيجي Strategic Factor

---

(1) سيد الهواري، الإدارة، سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1987)، ص 211 وما بعدها، سمير عسكر، أصول الإدارة، ص 78. قارن مع: Joseph Massie, Essentials of Management, p. 29.

(2) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، (لا يوجد مكان للنشر، ط2، 1985)، ص 266، أيضاً انظر بتوسع:
Stephen Robbins, Management Today, What is a manager 36.

(3) عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص 18. قارن مع:
Derek Torrington, Personal Management, (UK, Prentice Hall International, 1987), p. 7, AlBuraey, Administrative Development In Islamic Perspective, p. 346.

أو العامل الفعال والمؤثر Critical Factor في حل أي مشكلة تعترض مؤسسته، ويعرف بأنه العامل الحاسم الذي لا بد من تغييره أو تعديله قبل أي شيء آخر[1].

أي أن المدير يلزمه قدرة واضحة على التعرف على الأمور ونتائجها أو عواقبها.

To understand personal management, one starts from considering what it is for before considering what it is.

والقيادة الحقيقية التي تدير مجموعة من الأعمال الوقفية أو القطاع الوقفي لا بد لها من جملة من المهارات، مثل[2]:

المهارات الفكرية Conceptual Skills، والمقصود بها أن يكون القيادي في المؤسسة الوقفية على دراية واسعة بالفكر الوقفي الخاص، المتعلق بأحكام الوقف ومقاصده، والفكر الوقفي العام، المتعلق بجملة من العلوم المتصلة به، كعلم الإدارة والسياسة والاقتصاد والاستثمار، دراية تؤهله في اتخاذ القرارات.

المهارات الفنية Technical Skills، والمقصود به قدرة القائد في العمل الوقفي على أداء نشاط معين في مجال الوقفيات، من خلال طرق وأساليب وإجراءات تكون سهلة عليه، أو في متناول يده، مثل استعمال الكمبيوتر أو اتقان اللغة الأجنبية أو المهارات الفنية العملية الأخرى. لا سيما في مجال المعلومات، فالمدير الذكي والخلاق كما يسميه ستيف موريس في كتابه المدير الذكي "The Intelligent Manager"، هو الذي يستطيع رفع نسبة الذكاء والمعرفة من المعلومات التي يستقيها، وتحويل هذه المعلومات والبيانات إلى معرفة، فـ "الذكاء البارع هو الذي سيقودنا إلى منتجات جديدة، وابتكارات جديدة، وأعمال تمكننا من تقديم خدمات تلبي حاجة كل عميل على حدة"[3].

المهارات الإنسانية Human Skills، ويقصد بها القدرة على التأثير على الأفراد العاملين معه، وتحفيزهم على العمل البناء، وقدرته على تماسك المؤسسة

---

(1) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، ص 120، أيضاً انظر:

Derek Torrington, Personal Management, p. 11.

(2) قارن مع: سمير عسكر، أصول الإدارة، ص 25، سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، ص 22.

Stephen Robbins, Management Today, p. 41.

(3) انظر: مجموعة من الباحثين، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ص 11.

الوقفية أفراداً ومجموعات عمل. كما يلزم من عمل في الطاقم الإداري، أو الصف الأول لقيادة المؤسسة الوقفية، إبراز قيادات جديدة شابة، مؤهلة أكاديمياً وعملياً لتسلم زمام المؤسسة[1]، لا سيما في حالة حدوث أزمات أو غياب قيادات الصف الأول لأسباب قاهرة كالموت وغيره. وهذا يتم من خلال تحفيز المرؤوسين Motivation بمعرفة احتياجاتهم Needs ورفع روحهم المعنوية، أو جعل القيادة لهم بالمبادأة والقدوة الحسنة واختيار الأساليب الفعالة، أو بالاتصال بهم، وإعطاء التوجيهات والتعليمات لآرائهم[2]، على أن شخصية المدير، تلزمه أن يجمع ما بين الكفاءة و"الكاريزما"[3]، وهي بلا شك ضرورية في تفعيل العمل المؤسسي عند الأفراد. وأن يصحب المسؤول في الدائرة الوقفية موظفين متخصصين في عملهم Specialized Staff، يساعدونهم في تقديم الاستشارات والرؤى حول المواضيع المتعلقة بالوقف[4]، وهذا ما يجعلنا نؤكد على أن المدير لا يدير الناس، بل المهمة قيادة الناس[5].

كما يلزم القائد إشراك موظفيه في صنع قرار المؤسسة الوقفية، وإعطائهم دورات تدريبية موسعة، كما أن إعطائهم صلاحيات واسعة في إدارتهم، يعزز مكانتهم في المؤسسة، فيستقيم العمل المؤسسي، إذ أن من أبرز مميزات العمل المؤسسي إعطاء الثقة للموظف أو المسؤول الإداري الصغير للمساهمة في تطوير المؤسسة من خلال وظيفته أو إدارته، وهذا هو الابتكار المؤسسي للأفراد في صوره

---

(1) انظر بتوسع:
G. Cole, Management theory and Practice, Leadership and Groups p. 213.

(2) قارن مع سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، ص 15.

(3) وهي هبة الله، على معنى الاصطلاح الإغريقي، واستخدمت في الكنيسة المسيحية، إلى أن جاء عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر ليصف الكاريزما كشكل من أشكال القيادة، ويرى جاي كونجر أن الكاريزما تؤدي دوراً أساسياً في صنع القادة الفاعلين، وهي مهمة جداً لدى القادة المؤثرين. لمزيد من التوسع انظر: مجموعة من الباحثين، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، (أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط1، 2001)، ص (59-82).

(4) انظر:
Derek Torrington, Personal Management, Consulting and consultants 131.

(5) بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ص 30.

الأولى،أي أن المدير الفعال، هو الذي يستطيع التحكم في المبادئ التالية، وهي[1]:

- مبدأ الاستمرارية في مهارة التعامل مع المواقف المختلفة.
- مبدأ انسجام الأهداف وتحقيقها.
- مبدأ الانسجام مع جماعة العاملين، How to link effectiveness and Style in your organization
- مبدأ الكفاءة والملاءمة في التوجيه.
- مبدأ الإشراف المباشر.
- مبدأ الكفاءة في الاتصال.
- مبدأ تكامل الإمكانيات وتوفرها.
- مبدأ الوضوح والقدرة على الفهم.
- مبدأ المرونة في التعامل مع القواعد واللوائح الفنية.
- مبدأ إرساء قاعدة التميّز "Building Foundation for Excellence".

وأخيراً، لا بد من التأكيد على أن الإدارة العليا للمؤسسة بحاجة إلى دراسات وأبحاث مستمرة لارتقاء أدائها وعملها[2].

القدرة على اتخاذ القرار الصحيح

مفهوم القرار الإداري والمؤسسي كما يقول بعض علماء الإدارة، هو: "الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معيّن"[3].

ويمثل اتخاذ القرار بالنسبة للمدير جوهر العملية، بل توصف عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة[4]. وأصبح نجاح المؤسسات يعتمد بصورة أساسية على عملية اتخاذ القرارات الصحيحة وتجنب القرارات الخاطئة التي تعود على المؤسسة بكوارث ونكبات عديدة، نتيجة لعدم اعتماد الاحترازات والطرق الوقائية في إصدار القرار. يمثل هذا المرتكز ضرورة ملحة أمام مسؤولي قطاع الأوقاف في عالمنا الإسلامي، لا

---

(1) عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص 20 وما بعدها، قارن مع:
W Reddin, Effective Management, (New Delhi, Tata McGraw, 1987). p. 36.

(2) بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ص 24.

(3) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ص 83.

(4) نواف كنعان، القرارات الإدارية، ص 93.

سيما وأن هناك مركزية مفرطة في الكثير من مواقع العمل في التعاطي مع الأحداث والوقائع، وهناك أمثلة عديدة تبين مدى الإفراط في اتخاذ القرار من دون بينة أو اتباع إجراءات صحيحة لذلك.

وهنا يلزم البيان بأن طبيعة المؤسسة الوقفية ترفض الفردية أو المركزية في اتخاذ القرارات، لا سيما السلطة المركزية Central Authority، لإن الكثير من مؤسساتنا الوقفية ترجع إلى أصولها الروحية في التعامل واتخاذ القرارات، فهي مؤسسات إسلامية روحها النص القرآني العظيم "**وأمرهم شورى بينهم**" سورة الشورى، 38.

وكما هو متبع في علم الإدارة، فإن هناك مزايا للمؤسسية أو اللامركزية، من أهمها[1].

- أن وضع سلطة اتخاذ القرارات سيكون قريباً من القواعد، مما يعني سلامة القرارات المتخذة.
- تخفيض أعباء القيادات العليا نظراً لتفويض السلطة.
- تساعد على سرعة اتخاذ القرارات.
- سهولة تحديد مناطق الضعف وسرعة علاجها.
- تخلق روابط شخصية وثيقة وما يترتب عليها من زيادة التعاون والتنسيق.

كما لا يستطيع الشخص الواحد إدارة عمل متميز، أو على أبعد تقدير إحداث تغيرات على مستوى المؤسسة بدون فريق عمل متميز، لأن خلق "منظمة مبدعة"[2]، بحاجة إلى عمل جماعي متناسق. فعملية اتخاذ القرار تتكون من خمس خطوات، هي [تحديد المشكلة الحقيقية، والتعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب، ثم أخيراً تنفيذ القرار][3]. وحتى في تنفيذ القرار لا بد من متابعة ورقابة له، حتى لا ينحرف التنفيذ عما حدد له، لأن القرار شيء، وتنفيذه شيء آخر.

---

(1) قارن مع عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص 160.

(2) بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ص 77.

(3) سيد الهواري، الإدارة، ص 457، سمير عسكر، أصول الإدارة، ص 143.

كما لا بد من مراعاة عنصرين أساسين قبل تطبيق القرار وتنفيذه، هما عنصر التكلفة The Cost Element، وذلك بالنظر إلى مسألة المال والوقت والجهد من خلال إعداد البيانات والمعلومات والتصنيف واقتراح البدائل، أما العنصر الثاني فهو المتعلق بنتائج القرار Results، وهذا يرتبط بمسألة أهداف القرار والسياسات العامة[1].

كما أن المسؤول في قطاع المؤسسة الوقفية لا بد أن يكون على درجة عالية من المهنية الإدارية أو أن يكون محنكاً إدارياً Administrative Man، مع ضرورة توضيح أن هناك فروقاً بشرية بين مسؤول وآخر، وذلك تبعاً للمهارات التي يمتاز بها هذا عن ذاك.

وللمشاركة الفعلية من جميع موظفي المؤسسة الوقفية مزايا وسمات، لعل من أبرزها[2]:

- أنها تتيح للموظفين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم، وهذا يجعلهم من المتابعين لتطور المؤسسة، وغير متفاجئين بأي قرار يصدر عن المدير.
- أن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة الموظفين، وتعمل على تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأنها فعالة في التنظيم.
- تؤدي إلى تحقيق ثقة متبادلة بين القيادة العليا للمؤسسة والقواعد العاملة بها، بل بين الجمهور والزبائن والمؤسسة.
- كما أنها عملية تسعى إلى ترشيد آلية صنع القرار الحكيم، وتعمل على تحسينه، وهذا لعله من فوائد القرار الجماعي Group Decisions.

لكن هذا لا يحد من صلاحيات المدير التنفيذي للمؤسسة، بل يعززها ويقويها من خلال استشاراته ولقاءاته المتعددة مع مساعديه ومستشاريه، حتى يصبح المدير التنفيذي للمؤسسة في النهاية مستودعاً للتفكير الاستراتيجي Think Tank أو خبير للمؤسسة، وهذا في النهاية سيخرج لنا قراراً فعالاً Effective Decision.

---

(1) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ص 63.

(2) نواف كنعان، القرارات الإدارية، ص 233.

وهذا يتضح من خلال طبيعة القرار، فالقرار الذي يخص مستقبل المؤسسة وجوداً وعدماً لا يُترك بيد مديرها التنفيذي، والقرار الذي يأتي من نقل مسؤول أو إلغاء لجنة فرعية شكلية لا يحتاج إلى تعبئة جميع موظفي المؤسسة[1].

كما يجدر التنبيه الى أن المؤسسة الوقفية لا بد لها من خلق جو من الإبداع والابتكار Creativity، لا سيما في أجواء الأزمات والحلول المستعصية، لكن هذا لا يمنع من التفكير المنطقي الهادئ Logical Thinking[2]. كما يلزم المؤسسة الوقفية التي تسعى إلى تنمية أصولها الابتعاد كل البعد عن المخاطرة، لا سيما وأن الوقف من طبيعته التأبيد والقداسة المتناهية لمصالح المسلمين، لذا ينبغي الحيطة الشديدة في استثمار موارده، خصوصاً إذا كانت أصولاً وقفية، قد تذهب بهذه التجارة أو تلك.

فعالية قطاعي الموارد البشرية والعلاقات العامة

دمج قطاع الموارد البشرية بقطاع العلاقات العامة مرده إلى أن موظف المؤسسة الوقفية المختار بعناية ودراية لا بد أن يؤهل بناء على قدرته في إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة ودفعة جديدة لها. فإذا كان من أهم وظائف قطاع الموارد البشرية الحصول على مورد بشري "موظف" مميز في شهاداته ومؤهلاته ومهاراته، فإن الحقيقة العملية أن هذا التميز لا بد أن يكون قائماً على قدرة في تحسين صورة المؤسسة التي سيعمل فيها، من خلال إكثار الزبائن أو مضاعفة الإنتاج أو تقوية العلاقات الداخلية بين أفراد المؤسسة، وغير ذلك من الفعاليات والأنشطة، والتي هي في حد ذاتها عمل العلاقات العامة.

واهتمام الموارد البشرية بالأفراد من خلال قدرتهم على جلب المنفعة للمؤسسة، لا بد أن يكافئه نظام الحوافز والتشجيع لهم، وبذلك يكون عمل الموارد البشرية منصباً على التكامل مع قطاع العلاقات العامة، لا سيما في ظل تساقط

---

(1) مع ضرورة ملاحظة القدرات المتباينة بين أفراد المؤسسة، فهناك قدرات مختلفة ومتنوعة يلزم المؤسسة الوقفية اكتشافها والعمل على تنميتها، وهذا المضمار أحد الطرق الصحيحة لكشف ذلك، انظر:
Derek Torrington, Personal Management, p. 23.

(2) W Reddin, Effective Management, p. 93.

فرضية الإعلان وفقدانه الدور الذي كان يقوم به قبل ثلاثين عاماً[1].

وحملة العلاقات العامة كثيراً ما تكون بطيئة المسار على عكس الإعلان الذي يكون إطلاقه أشبه بإطلاق حمل عسكرية في موعد محدد، وعملياً فإن حملة العلاقات العامة يمكن تشبيهها بالجبل وتتكون من خطوتين، صعود الجبل ونزوله.

فالحاجة لجدول زمني ونشاط وجهد للوصول للمطبوعات ووسائل الإعلام، ودون صبر فإن حملة العلاقات العامة ستفشل لا محالة، فحملة العلاقات العامة تستهدف الدماغ وتكوين الصورة العقلية، بعكس الإعلان الذي إذا ما أوكل إليه إطلاق علامة تجارية ما فإنه سيركز على إثارة الانتباه والفضول، ولعل المؤسسات الوقفية الناجحة هي التي تستطيع تكوين شبكة من الأنصار والمؤيدين عبر موظفي العلاقات العامة، لا سيما أنها تعمل على السيطرة على العقل العام، أو ما يطلق عليه نعوم تشومسكي "**هندسة الرأي**" Engineering opinion[2]، وأن الإعلان مهما كان جذاباً لا يستطيع إبقاء استمرارية نجاح المؤسسة الوقفية دائماً.

إن نتائج المؤسسة الوقفية ستظهر خارج أسوارها، وليس بالتأكيد إذا كان ناجحاً ومؤثراً أن يبقى داخل صفوف الموظفين والإدارة[3]. كما لا بد هنا من التأكيد على مفهوم العلاقات العامة وهو التواصل الفعّال Effective Communication الذي يقوم به أحد مكونات المؤسسة، سواء كان قسما أو إدارة، فردا أو مجموعة من الأفراد، وأن ضرورة استيعاب وسائل الاتصال الفعال، يحتّمه التباهي الكبير بين مقولة ماكلوهان: "الوسيلة هي الرسالة" والواقع الذي يشهد سيطرة التكنولوجيا على وسائل التواصل الفعال[4]. كما أن دور موظف المؤسسة الوقفية العمل على تغيير الصورة الذهنية إذا

---

(1) انظر: كامبردج بوك ريفيوز، سقوط الإعلان وصعود العلاقات العامة، نقلاً عن موقع الجزيرة: www.aljazeera.net

(2) سليمان صالح، أخلاقيات العلاقات العامة، ورقة مقدمة لمؤتمر العلاقات العامة في الوطن العربي في ظل العولمة، (دولة الإمارات، جامعة الشارقة، مايو 2004).

(3) بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ص 45.

(4) محمد الأمين موسى، مستقبل العلاقات العامة في عصر الوسائط المعلوماتية، ورقة مقدمة لمؤتمر العلاقات العامة في الوطن العربي في ظل العولمة، (دولة الإمارات، جامعة الشارقة، مايو 2004).

كانت سلبية أو مشوشة عن المؤسسة الوقفية، وإلى تعزيزها إذا كانت مؤيدة، ومن السبل المتبعة في ذلك[1]:

نشر المعلومات الصادقة والصحيحة، لأن زلة واحدة على لسان أحد المسؤولين في مؤسسة وقفية ما من شأنها أن تفقد الجماهير مصداقية المؤسسة، وتثير من حولها الشكوك، إضافة إلى المعلومات المضللة Misleading Information التي تؤدي لتضليل الجماهير خاصة فيما يتعلق بأنشطة المؤسسات التي تدافع عنها.

مع هذا، يمكن إيصال المعلومات الصحيحة بإحدى الطرق التالية:

أ. **الإعلان المدفوع الأجر عبر وسائل الإعلام المختلفة وعلى حساب المؤسسة**، ولعل قصة الشاعر الأعشى والفتيات السبع والناقة خير دليل على ذلك: يحكى أن رجلاً أنجب سبع فتيات و لم يطرق بابهن أي خاطب للزواج، وكان لدى هذا الرجل ناقة وحيدة، وفي إحدى الأيام دار نقاش بين الرجل وزوجته عن مصير الفتيات السبع، فأشارت الزوجة على الزوج أن يذبح الناقة "وسيلة إعلان على حساب صاحب البيت" وان يدعو الشاعر الأعشى، وبالفعل قام الرجل بذبح الناقة ودعوة الأعشى وعدد من الشخصيات لتناول الغذاء، وعقب الغذاء ألقى الشاعر عدد من أبيات الشعر تحدثت عن كرم الرجل وخلقه وشاعت هذه الأبيات بين الناس فتهافت الخطاب على بنات الرجل لطلبهن للزواج[2]، وهناك مقولة تبين أنه إذا كان لديك مائة درهم، أصرف 99 منها على الإعلام واعمل بالدرهم المتبقي.

ب. **يلجأ العديد من المؤسسات والشركات إلى إعداد العديد من الهدايا المختلفة (وسائل دعائية)** والتي تحمل اسم المؤسسة وعنوانها وتقديمها إلى الجمهور، إما أثناء زيارة المؤسسة أو من خلال توزيعها على التجمعات أو إلصاقها في الأماكن البارزة التي يرتادها الناس.

---

(1) قارن مع: رافع احمد دراغمه، دور العلاقات العامة في المؤسسات، ورقة مقدمة لمؤتمر العلاقات العامة في الوطن العربي في ظل العولمة، (دولة الإمارات، جامعة الشارقة، مايو 2004)، أيضاً سليمان صالح، أخلاقيات العلاقات العامة.

(2) نقلاً عن: رافع دراغمه، دور العلاقات العامة في المؤسسات.

وقصة بائع الخمار الأسود خير دليل على ذلك، والقصة تقول أن أحد تجار الأقمشة قام بشراء أعداد كبيرة من الخمور السود ولكن هذه البضاعة لم تسوّق، وذات يوم مرت لدى هذا التاجر إحدى جميلات الحي فقام التاجر بإهدائها خماراً أسود، ولاحقا شاهد أحد الشعراء هذا الفتاة الجميلة وهي ترتدي الخمار الأسود، فقال فيها الشعر المعروف[1]:

قل للمليحة بالخمار الأسود ماذا فعلت بناسك متعبد

وفور تردد هذه الأبيات الشعرية بين أفراد المجتمع أسرعت الفتيات إلى هذه الحسناء يسألنها من أين جاءت بهذا الخمار، حيث أشارت الحسناء إلى تاجر الخُمر، فتهافتت الفتيات إلى دكانه حيث باع جميع ما يملك من خُمور[2].

ج. **تعد مواجهة الجماهير من خلال اللقاءات والاجتماعات** من أكثر الطرق تأثيراً على الأفراد، وقد كانت هذه الطريقة واسعة الانتشار منذ زمن قديم حيث كان يلجا القائد أو الزعيم إلى إلقاء الخطابات لكسب ثقة شعبه وتأييد أفعاله.

د. **العمل على الاستفادة من المواسم الخيرية الروحية،** كمواسم الطاعات من شهر رمضان أو موسم الحج، وغير ذلك من المناسبات الدينية، والعمل على نشر رسالة الوقف الخيرية وربطها دائماً بأنها رسالة قائمة على استثمار أخروي، فإذا كان بعض الكنائس يستفيد من "صك الغفران" في إعطاء دعوات للعصاة والمذنبين في الغرب، وتجمع منهم أموال طائلة بغية مساعدة العمل الكنسي، فإن المسلمين أولى من هذا الفهم المغلوط، لاعتبار أن هناك نصوص وأدبيات إسلامية تدعو إلى كسب رضا الرب من خلال التبرع، منها قوله صلى الله عليه وسلم: "**إذا مات الإنسان انقطع عنه عمله إلاّ من ثلاثة، صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له**"[3].

(1) رافع دراغمه، المرجع السابق.

(2) رافع دراغمه، دور العلاقات العامة في المؤسسات.

(3) صحيح مسلم بشرح النووي، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1995)، كتاب الوصية، باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته، 71/11.

هذه المعاني الأصيلة وغيرها بحاجة إلى تفعيل من خلال قطاع الموارد البشرية وموظفي العلاقات العامة في مواسم نحسبها أنها خاصة بهذه الأمة. ولقد نجحت العديد من مؤسسات الوقف في تفعيل أنشطتها ضمن المواسم الروحية، كموسم رمضان والحج.

فعالية سياسات المؤسسة على تطوير إجراءات العمل وبيئته

تعتبر السياسات Policies محل مرشد للسلوك واتخاذ القرارات في المستقبل، أو هو دليل شفوي أو معروف ضمنياً، والفرق بينها وبين الأهداف أن الأخيرة هو ما تريد الإدارة تحقيقه والوصول إليه، أما السياسات فهي الطرق أو السبل التي توصل إلى تحقيق الهدف[1].

والسياسات العامة هي إطار رقابي ودافع إنتاجي للمؤسسة، وإذ نجحت المؤسسة في سياساتها العامة، اقتربت من التميز، وهو "تحسين الجودة، وتخفيض التكلفة، وزيادة الإنتاجية"، أي أنها في النهاية قواعد عامة تحكم استخدام مصادر الوقف في الوصول إلى أهدافها[2]. فالسياسات محل تغيير ونظر، وهي تتبع دائماً للمصلحة العليا للمؤسسة، وهذا لا يكون إلا من خلال النقد والمتابعة والعمل نحو الأفضل.

والأمر الذي يؤخذ في عين اعتبار المؤسسة عند تحديد السياسات والأهداف هو الوضع الاجتماعي للمؤسسة The Policy-Makers And Their Environment، وهذا بلا شك سيساعد في ضبط أحكام المصاريف والميزانية السنوية للمؤسسة[3].

وهنا يجدر التنبيه، الى أن الوقف في تاريخ حضارتنا الإسلامية، استطاع بسياسات حكيمة ورشيدة إنتاج مؤسسات جديدة وفاعلة عنه، كمؤسسات تعليمية كجامعات ومدارس، وثقافية كمكتبات وخزائن، أو صحية كمستشفيات

---

(1) سمير عسكر، أصول الإدارة، ص 94. أيضاً:
James E. Public Policymaking, (New York, Houghton Mifflin Company, fifth edition, 2003), p. 119.

(2) سيد الهواري، الإدارة، ص 59 وما بعدها، فؤاد العمر، المرجع السابق، ص 29.

(3) انظر بتوسع:
James E. Public Policymaking, p. 35-38 and also 157.

ومراكز علاج، وهذا كله ما كان لولا السياسات الرشيدة التي اتبعها - نظّار الوقف، المصطلح القديم لراعي مؤسسة الوقف - وهذا يعطينا دفعة قوية للإيمان بأن تراثنا العربي والإسلامي فيه من السياسات والتعاليم الحكيمة الشيء الكثير. ولعل في القيم والمبادئ الإسلامية، وهي الإطار العام لسلوك المؤسسة الوقفية المحفز الأساسي في التأثير على موظفي وأفراد المؤسسة، ودفعهم للإنتاج والعمل بجد وقوة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال جهود متتالية في الصف القيادي للمؤسسة، والصفوف التابعة، مما يعزز من انتماء الأفراد لهذه المؤسسة.

وهنا يجدر بنا التنبيه الى ضرورة اعتماد المكافأة والحافز المادي لموظفي المؤسسة، فلا يكفي دائماً الاعتماد على القيم والمبادئ في تحفيز الموظف، بل لا بد أن تكون المكافأة المالية محفزاً إضافياً لذلك. كما يجدر التنبيه هنا، إلى ضرورة مراعاة البيئة Environment الخارجية للمؤسسة الوقفية، فهي تتأثر وتؤثر في محيطها الخارجي، فلا بد من مراعاة العوامل المختلفة للبيئة الخارجية، من نظم اجتماعية وسياسية وفكرية واقتصادية. ولعل القائد تزداد فاعليته عندما يكون على إلمام واضح بهذه البيئة، وعندما يفشل في تحديد البيئة ومكوناتها، سيكون ذلك لازماً لفشل أغلب الاستراتيجيات والرؤى التي يسعى لتحقيقها.

إذ من المعلوم أن تأثير التقاليد والعادات الاجتماعية ليس محصوراً في توجهات الشارع وعموم زبائن المؤسسة، بل تمتد إلى الأجهزة الحكومية والدوائر الرسمية، بل تؤثر على النظام السياسي وقراراته، فالمؤسسة الوقفية من باب أولى لا بد أن تراعي هذا الإطار الاجتماعي بصورة صحيحة. ويدخل في هذا الإطار، العامل الديني، ويزداد أهمية إذا عرفنا أن المؤسسة الوقفية هي مؤسسة دينية أصالةً، ونشاطها كله قائم على التعبد لله تعالى، وفي خدمة الناس، ويسري عليها قوله صلى الله عليه وسلم: "**أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس**"[1]، وهي بهذا مؤسسة نفعية اجتماعية اقتصادية، تسعى إلى الرفاه الاجتماعي Social Welfare.

ومؤسسة أخلاقية، تحمل في طياتها أبعاد الأخلاق الإسلامية العالمية، التي يؤمن بها أكثر من مليار مسلم، ويتفق معهم بها معظم العقلاء في العالم، حيث أنها أخلاق

---

(1) المعجم الصغير، باب الميم، من اسمه محمد، رقم الحديث، (862).

عالمية لا تتقيد بحدود جغرافية Ethics Across International Borders[1]، وهذه هي الماركة التجارية المسجلة لمؤسساتنا الإسلامية العالمية، والوقفية خصوصاً.

الإشراف والرقابة

وهذا مبحوث سابقاً في علم الفقه تحت باب الناظر ومسؤولياته اتجاه الوقف وأملاكه، وإذا كان البحث فقهياً إلا أنه يقدم معلومات هامة لعلم الإدارة الحديثة لهذه الوظيفة، وهي المراقبة والإشراف. وقد ضرب بعض القضاة المخلصين نموذجاً حسناً في الإشراف الدقيق على الأموال الوقفية، عندما نُصب ناظراً للأموال الوقفية، فهذا أبو الطاهر عبد الملك الحزمي الذي ولي قضاء مصر سنة 173هـ، كان يتفقد الأحباس بنفسه ثلاثة أيام من كل شهر، يأمر برمتها وإصلاحها، فإن رأى بها خللاً في شيء منها ضرب المتولي عليها عشر جلدات[2]. وحديثاً لا بد للمؤسسات الوقفية من العناية بالتقارير السنوية وتوصيات لجان التخطيط والتدقيق والحسابات.

ولعل الأصل الشرعي في أعمال البشر الإتقان وأداء العمل بكفاءة عالية، لينحصر عمل الرقابة والإشراف إلى أبعد الحدود، ولكي يتم توفير الميزانيات الضخمة التي تصرف للرقابة والمتابعة، فمن المنظور الشرعي حديث النبي صلى الله عليه وسلم: "**إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه**"[3]، يوازيه المثل الإداري القائل: "يجب أن نتأكد أن ما نفعله هو ما يجب أن نفعله"[4].

إن الإحساس بمدى أهمية العمل الذي يقوم به الفرد في المؤسسة الوقفية، سواء أكان مديراً أو موظفاً بسيطاً، لكنه يملك الرؤية الصحيحة للمؤسسة والانتماء الحقيقي لها، يمكنه أن يكون شريكاً في تبني طموح هذه المؤسسة، وإطلاق طاقات هائلة بداخلها[5].

---

(1) Tony McAdams, Law, Business And Society, (Boston, MsGraw-Hill, sixth edition), p. 203.

(2) محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 15.

(3) شعب الإيمان، باب في الأمانات، رقم الحديث، (5312).

(4) سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية، ص 2.

(5) انظر: مجموعة من الباحثين، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ص 11.

ولعل من أهم مبادئ الرقابة في المؤسسة الوقفية، أن تكون الرقابة مطابقة للعمل الوقفي، وأن تعمل على الكشف الفوري عن أي انحراف أو سوء إدارة من قبل الموظفين، وأن يكون مرناً في مواجهة أي تغيرات قد تحدث للمؤسسة الوقفية، على أن تكون الرقابة متفقة مع السلطة، فلا يراقب إلا من كانت له سلطة مفوضة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وأن تتحلى الرقابة بالموضوعية دائماً، وذلك من خلال تحديد معايير الرقابة وقياس الأداء ومقارنته بالمعايير[1].

وهنا يجب أن يلحظ أن الأفراد العاملين في المؤسسة الوقفية لا بد أن يمتازوا برقابة ذاتية إيمانية، باعتبار أن مؤسستهم هي مؤسسة دينية شرعية ذات نفع عام. ولعل من المهام المناطة بالمؤسسة الوقفية لتكون على موقع ريادي دائم، هو العمل على الأداء الجيد المستمر للمؤسسة، ولو كان قليلاً، والسنة النبوية في هذا واضحة ونيرة، "**خذوا من الأعمال ما تطيقون، فإن الله لا يمل حتى تملوا، وكان أحب الأعمال إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، أدومها وإن قل**"[2].

وفي ناحية الإشراف، يلزم أن يكون للمؤسسة الوقفية اليد الطولى في الإشراف على باقي الأوقاف الذرية والمبعثرة هنا وهناك، والتي غالباً ما تكون في أيدي الورثة، أو إذا تحسن الحال تكون مجمدة في وصاية المحكمة الشرعية، وفي كلا الحالتين يكون استثمار هذه الأموال الوقفية محدوداً جداً، فضلاً عن خشية ضياعها أو استغلالها من قبل الورثة الذين لا يعرفون الطريق الصحيح لذلك، وهذا يتطلب جهداً إعلامياً تعبوياً ما بين المؤسسة والمجتمع[3].

استخدام التكنولوجيا ونظم المعلوماتية

يقول إدوارد لولر: "خلق عصر المعلومات بيئة عمل تتسم بالتغير السريع وتزايد متطلبات الأداء، حيث تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بحسن الأداء والتغير المستمر للتكيف مع بيئة العمل، في معظم الحالات يجب أن تكون التغيرات سريعة،

---

(1) عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص 253 وما بعدها. كذلك انظر:
Cole, Management Theory, p. 351, Stephen, Management Today, p. 170.

(2) صحيح ابن حبان، كتاب الصلاة، باب مواقيت الصلاة، رقم الحديث، (1578).

(3) مقابلة مع جمال الطريفي، مدير عام الأمانة العامة للأوقاف، الشارقة، بتاريخ الموافق 24 ديسمبر 2002.

وأن يتم تنفيذها بمهارة، وأن تستهدف بوضوح تنفيذ استراتيجية عمل فاعلة، ولم يعد من الممكن الآن اعتبار التغيير ثابتاً وسريعاً، حتى يسمح للمؤسسات أن تجاري سرعة الأعمال نفسها"[1].

إذ وبعد انتهاء الحرب الباردة، والثورة المعلوماتية والتسارع المخيف في التقنيات المستجدة إطار العالم الجديد، ورمز هذا التطور هو شبكة الانترنيت العملاقة، والمعنى أننا في عالم بلا حدود، في ظل التجارة الإلكترونية بين الحكومات والمؤسسات، وعلى أقل التقديرات، فإن مبيعات التجارة الإلكترونية لعام 2003 بلغت تقريباً (2) تريليون دولار أمريكي، وأصبحت المؤسسات الفاعلة في العالم هي مؤسسة غارقة في التقنية العنكبوتية، ولعل الاستعمال الإنجليزي لاسم نهر في البرازيل وهو نهر الأمازون"We Have Been Amazoned"، في غياهب الانترنيت لدليل على مدى الانتشار المذهل للمواقع ولنظام التجارة الإلكترونية[2].

الأصل في موظفي المؤسسة الوقفية أن يكونوا على درجة عالية من القدرة على استعمال التكنولوجيا والتقنية الحديثة، لا سيما أن من واجبهم تقديم الاستشارات لقادة المؤسسة، وتنفيذ برامج عمل مخطط لها لخدمة المؤسسة والجمهور على حد سواء، وهذا لا يكون بالأدوات الأولية في عصرنا الحاضر، فلا بد من العناية بهذا المرتكز، ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية التكنولوجيا لدى موظفي المؤسسة الوقفية. ففي ظل عالم أصبح قرية عالمية صغيرة، ومع تزايد سرعة الاتصالات فيه، يمّكن للمؤسسة الوقفية بسط مفاهيمها وأدبياتها على شرائح واسعة من المجتمع المحلي والدولي.

لقد بلغ دخل الشركات العاملة في صناعة الاتصال عام 1980 ما يقرب من 350 مليار دولار، أي ما يعادل 18% من إجمالي التجارة الدولية[3]، وبلا شك فإن الدخل الآن في بداية الألفية الثالثة في ازدياد مطرد.

---

(1) انظر: مجموعة من الباحثين، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ص 261.
(2) القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ص 30.
(3) راسم الجمال، تطور نظم الاتصال في المجتمعات المعاصرة، (أبو ظبي: مركز الإمارات للدارسات والبحوث، ط1، 2001)، ص 32.

كما أن من الوسائل الإعلامية المساعدة في تشكيل جمهور الوقف: الوسائل المقروءة مثل المجلات والصحف، أو السمعية مثل الراديو أو التلفزيون، أو شبكات الانترنيت، والتعليم والأسرة والعلاقات الشخصية والتراث والحضارة، وهي كلها تقنيات حديثة لا بد أن تمتلكها المؤسسة، كما أن من مهام المؤسسة الوقفية العمل على توثيق الأملاك الوقفية على نظام تقني متقدم، ضمن إحصائيات وبرامج متقدمة.

إن ثورة المعلومات الجديدة آتية لا محالة، والأصل في المؤسسات الوقفية التي تتصل بالواقع اتصالاً مباشرةً، والعمل على الاستفادة قدر الإمكان من هذه الثورة، وتنظيمها والحصول على أكبر قدر من الإمكانيات والقدرات المعلوماتية، عبر أي وسيلة ممكنة، وهنا تظهر أهمية إدارة نظم المعلومات، (Management Information System (MIS))، والمعلومات ستكون بلا شك في مستقبل الأيام ذخيرة هامة للمؤسسة النشطة والمتحركة اجتماعياً واقتصادياً، من حيث تنظيمها وحسن استعمالها في مشاريع المؤسسة وبرامجها السنوية والاستراتيجية. وأن يكون لدى مؤسسة الوقف كوادر مؤهلة تأهيلاً عالياً لاستخدام أجهزة الكمبيوتر والحاسبات الآلية، لا سيما في ظل ثورة الحاسوب "Computer Revolution".

إن العمل المؤسسي الإسلامي والوقفي بصورة خاصة، يلزمه الخوض في التفاصيل التقنية، وأن يكون على اتصال دائم مع العالم الخارجي، وهذا ما نشاهده اليوم، مؤسسات دولية فاعلة، ومؤسسات محلية راكدة.

التواصل والتنسيق والتوجيه

وفي التقدير أن هذه الكلمات الثلاثة تمثل مثلثاً ذا أبعاد متصلة، فالتواصل أو الاتصال بين المؤسسة "داخلياً أو خارجياً"، مع نجاح ملحوظ في عملية التنسيق، سيشكل بلا شك توجيهاً واضحاً في سير المؤسسة للتقدم والبناء. فالاتصالات ركن هام في دعم المؤسسة للتواصل مع كافة الشرائح المستهدفة[1].

---

(1) John Adair, Effective Communication, (UK, an Book, 1997), p. 10-32, Joseph Massie, Essentials of Management, p. 112.

أما التنسيق، فهو مركز عمل إداري متميز، يتبعه توجيه مباشر ومتابع لكافة الخطوات التنفيذية، وهذه من مهام المدير وموظفي المؤسسة الفاعلين، فلا بد من عملية حيوية تسمى "تنسيق" بين كافة أطر وأجنحة المؤسسة، ويمثل المدير دوراً محورياً في عملية التواصل والتنسيق، ولا بد من مراعاة عناصر ثلاثة في هذا الصدد[1]:

1. التوازن Balancing، ويقصد به تزويد كل إدارة باحتياجاتها التي تحقق لها مزيداً من الفعالية، على أن يكون ذلك متوازناً.
2. التوقيتTiming، أي أن يتطلب الوقت الكافي في عملية التنسيق والتواصل بين كافة أطر المؤسسة حين حدوث عارض أو مشكل يهم المؤسسة، مثل عملية اتخاذ قرار جماعي، وغيره.
3. التكامل Integration، وهو الذي يستهدف وحدة المؤسسة ككلية واحدة متناسقة ومترابطة، فلا بد من انسجام بين كافة الأقسام والدوائر والفروع المختلفة للمؤسسة عند حدوث نشاطات أو فعاليات للمؤسسة. والتنسيق يقع أولاً بين أفراد المؤسسة الواحدة، فالعمل قائم على توجيه الجهود واستثمارها في تنمية آليات التنسيق والمتابعة بينهم، من خلال المحاضرات والندوات الداخلية،بالاضافة لورشات العمل واللقاءات السنوية.

وهذا التنسيق يساعد على أن يكون قرار المؤسسة قراراً جماعياً مؤسسياً، بدلاً أن يكون قراراً فردياً مركزياً، ثم بين المؤسسة والمؤسسات الخارجية، سواءً أكانت مؤسسات مجتمع مدني أو مؤسسات حكومية، ثم القطاع الأعم، وهو الجمهور.

ومن خلال هذا المرتكز، يمكن القول أن المؤسسة الوقفية بطبيعتها الشرعية والقانونية تمتاز عن غيرها من المؤسسات بالاستقرار والثبات Stability، والتكيف مع البيئة والمجتمع Adaptation، بل ولها قدرة أكبر من غيرها من المؤسسات المدنية في تطبيع الناس على العمل على زيادة أعمالهم الخيرية والتوسع في صدقاتهم إلى غيرهم، وهو ما يسمى في علم الاقتصاد التطبيع الاجتماعي Socialization. حيث

---

(1) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ص 100.

أن الأوقاف على مدار التاريخ الإسلامي كانت محل احترام وتقدير من قبل جموع المسلمين خلافاً لعمل بعض المؤسسات المدنية. كما يلزم المؤسسة التوجيه Directing، وهذا قائم على تنمية العامل البشري في المؤسسة حتى يكون أكثر فعالية وحماساً للعمل بها، والتفاني في خدمتها. وهناك شروط لتوجيه المؤسسة لا بد من اعتبارها، من أهمها[1]:

1. توفر البيانات لدى المرؤوسين مما يمكنهم من القيام بنشاطهم بفاعلية.
2. صياغة البيئة بحيث تتلاءم مع تحقيق تنسيق أفضل للعمل الوقفي الجماعي، كما يعتبر فهم ما يحيط بالقرارات من أوضاع يعزز المكانة بين القطاعات المختلفة داخل المؤسسة الوقفية، ويجعل السياسات محل انسجام وتوافق لدى الجميع، وهذا كله يجعل التنسيق بين رؤساء الدوائر سريعاً وعملياً. وهنا كذلك لا بد من اعتبار مبدأ التجانس في الأهداف ووحدة الرئاسة أو الأمانة العامة للمؤسسة الوقفية، وجعل الإشراف مبدءاً ملزماً لكافة المسؤولين، من خلال متابعة مستمرة ومسؤولة. وهناك العديد من الوسائل التي يمكن للمؤسسة الوقفية التعاطي مع موظفيها أو موردها البشري من خلال التواصل والتنسيق الدائمين، والعمل على تفعيل جانب الحوافز والمكافآت، وإشراكهم في القرارات الجماعية للمؤسسة. إن فهم الموظف وقدراته سيعين بلا شك على مضاعفة الجهد والطاقة لديه، وتوفير الوقت لكل من المؤسسة والموظف نفسه، ولعل ما ذكرته مجلة "The Economist" لشيء يشجع على ذلك، فقد ذكرت أنه حتى عام 1960، كان يمكن للموظف أن يقضي 50 عاماً من سنوات عمره البالغة 68 في العمل بأجر، أم اليوم فقد أصبح من المرجح أن يعمل الرجل لمدة 38 عاماً فقط من أصل سنوات عمره البالغة 75 عاماً[2].

---

(1) عمر الجوهري، أصول الإدارة والتنظيم، ص 200.

(2) انظر: مجموعة من الباحثين، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ص 36.

كما أن المدير التنفيذي للمؤسسة الوقفية يجب أن يتحلى بقدرة واسعة على معرفة الأشخاص وميولهم، حتى يكون ذلك أدعى في تفعيل العمل، وأن يعزز عندهم حاجتهم في تحقيق ذاقم Self- Actualization في المؤسسة وفي الأعمال المسندة إليهم.

التنمية والتفكير الابتكاري

هناك ألفاظ ذات صلة بمعنى النماء والزيادة، ولها أيضاً ارتباط وثيق بمصطلح الوقف، مثل الريع، وهو النماء والزيادة، وهو عند الفقهاء يعني الزيادة والنماء والفائدة والدخل الذي يحصل من الشيء والغلة كذلك، والعلاقة بين النماء والريع هي العموم والخصوص، فكل ريع يُعد نماء، وليس كل نماء ريعاً[1]. والتنمية هي سياسة تلجأ إليها الدول النامية لكي تتخلص من التبعية الاقتصادية للأجنبي، وتتحول من الإنتاج البدائي إلى الإنتاج التصنيعي، ومن مؤشراتها ارتفاع مستوى الاستهلاك الفردي، وتوزيع اليد العاملة على كافة القطاعات الاقتصادية، ونمو القطاع الصناعي، وتحسين قطاع الخدمات والمواصلات، وتراكم رأس المال، أي أن التنمية تتطلب توجيه الموارد المالية والبشرية نحو زيادة مجمل الإنتاج القومي[2].

ويمكن أن نفهم التنمية بأنها عملية مستمرة تسعى إلى تغيير شامل، من خلال تخطيط محكم، الهدف منه الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي، وهذا لا يكون إلا بعناصر بشرية ذات كفاءة وقدرة، وعلى أسس أخلاقية مقبولة مثل العدل والمساواة. ذكرنا سابقاً أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يتعرف على العامل الاستراتيجي Strategic Factor في حل أي مشكلة تعترض مؤسسته، وهذا لا يتمشى مع أي عقلية إدارية متميزة ما لم تتصف بقدرة واسعة وعزيمة شاملة على حيازة تفكير إبداعي ابتكاري خلاق، Creative Thinking، ونقصد به هنا أن يكون لدى مدير المؤسسة الوقفية أو ناظرها قدرة على تجاوز التفكير المنطقي Logical Thinking في بعض المعضلات أو المشاكل. ويمكن اعتماد بعض الأفكار الفعالة في هذا الشأن، مثل[3]:

---

(1) انظر: ابن منظور، لسان العرب، 4551/6، الموسوعة الفقهية، 369/41.

(2) انظر: عبد الوهاب الكيالي، موسوعة السياسة، 795/1.

(3) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ص 144.

أسلوب الفريق متنوع الخليقة Interdisciplinary Team، وهو فرق مشكل من أفراد ذوي خلفيات متنوعة لعرض مشكلة المؤسسة عليهم، وتُعتمد هنا الخبرات المختلفة القائمة على خلفيات علمية متنوعة، مما يوسع إطار البدائل واكتشاف بدائل جديدة.

أو أسلوب جلسة الفكر الابتكاري Brainstorming session، وهي طريقة تُعنى بإنعاش ذاكرة أعضاء الفريق المكلف بدراسة المشكلة، وإثارة حماسهم الفكري وحثهم على إيجاد الحلول من خلال الربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي. وغالباً ما تنتج هذه الطرق الابتكارية وقت الأزمات غير المتوقعة، والتي يلزمها دائماً أن نفكر بطرق غير تقليدية أو عفوية أو ارتجالية.

بل إن الأصل في العمل المؤسسي العمل على خلق أكبر قدر من الفعالية الابتكارية بين الموظفين والمسؤولين بالمؤسسة في الأداء الجماعي المميز، وهذا ما يشير إليه علماء الإدارة بالاصطلاح خلق أداء جماعي مميز Creating High-Performing Teams[1].

وقد كان لسلفنا الصالح قدرة حكيمة في التعامل مع المستجدات والحوادث الطارئة التي حدثت للأوقاف والأملاك الموقوفة سابقاً، وهذه القدرة تنم عن حنكة ابتكارية إبداعية في ذلك، فمثلاً ابتكر علماؤنا مسألة الإجارة بأُجرتين، وهي طريقة لعلاج مشكلة حدثت للعقارات الموقوفة في إستانبول عام 1020هـ، عندما نشبت حرائق كبيرة التهمت معظم العقارات الوقفية أو شوهت مناظرها، ولم يكن لدى إدارة النظارة الوقفية أموا لتعميرها، فاقترح العلماء أن يتم عقد الإجارة تحت إشراف القاضي الشرعي على العقار المتدهور بأجرتين:

(الأولى) أجرة كبيرة معجلة تقارب قيمته فيتسلمها الناظر ويعمر به العقار الموقوف، (الثانية) أجرة سنوية مؤجلة ضئيلة ويتجدد العقد كل سنة، ومن الطبيعي أن هذا العقد طويل الأجل يلاحظ فيه أن المستأجر يسترد كل مبالغه من خلال الزمن الطويل. فهذه الصيغة التمويلية تعالج مشكلة عدم جواز بيع العقار، فتحقق نفس الغرض المنشود من البيع من خلال الأجرة الكبيرة المعجلة، كما أنها تحقق

(1) Philip L. Training In Management Skills, (New York, Prentice Hall, 2001), p. 285.

منافع للمستأجر في البقاء فترة طويلة في العقار المؤجر سواء كان منزلاً أو دكاناً أو حانوتاً، أو نحو ذلك، كما أن وجود الأجرة يحمي العقار الموقوف من ادعاء المستأجر أنه قد تملكه بالشراء مثلاً، كما أن ما بني على هذه الأرض الموقوفة يظل ملكاً للوقف دون المستأجر[1]. وهذا ما كان ليتم لولا السعة الاجتهادية للأحكام الوقفية، وذهنية متفتحة لعلماء فهموا الواقع بكل ما يعنيه، وأقاموا معه صلات لخدمة أحكام الشريعة.

وهناك العديد من الصيغ المالية المبتكرة عند علماء التمويل الإسلامي فيها من الابتكار والإبداع ما يسهم في زيادة أصول الوقف كالبيع التأجيري المنتهي بالتمليك أو صيغة البيع المتناقص بالتمليك.

لذا لم يكن غريباً أن يدعو ابن تيمية إلى ضرورة ربط أمر الوقف بمقتضى المصلحة الشرعية، وأن ينظر إلى الأصلح دائماً في ذلك، والأصلح في تعابير ذلك الزمان يناسب الابتكار والإبداع بكل ما يحمل اللفظ من معنى، إذ يقول رحمه الله: "الناظر ليس له أن يفعل شيئاً في أمر الوقف إلا بمقتضى المصلحة الشرعية، وعليه أن يفعل الأصلح فالأصلح"[2].

وتحري المصلحة الشرعية لا سيما في العمل الوقفي القائم على اجتهادات بشرية لا بد أن يؤخذ من أحسن الطرق، حتى ينتج عنه أفضل القرارات المتاحة. وعليه يلزم المؤسسة الوقفية والعاملين بها تجاوز جمود وتعقيد الأنظمة واللوائح، أو غموضها، أو كثرة التعديلات والتفسيرات للنصوص، لأن ذلك مدعاة لأن تقف معها القدرة الابتكارية للمسؤولين وصناع القرار بالمؤسسة في حل أي مشكلة أو أزمة تعترض المؤسسة الوقفية، وهنا لا بد لنا من إتباع الإبداعية والابتكارية في حل مشاكل الإدارية Creative Problem Solving[3].

كما أن من المؤشرات الصحيحة على ريادة المؤسسة الوقفية، استغلالها النجاح تلو النجاح، فالنجاح بذاته فرصة جيدة للاستغلال والاستثمار، وخلق فرص جديدة للمؤسسة. لقد بنت شركة سوني "Sony" – على سبيل المثال –

(1) علي القرة داغي، نظرة تجديدية للوقف واستثماراته.
(2) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 67/31.
(3) انظر: Philip L. Training In Management Skills, 207.

نجاح كل منتجاتها الإلكترونية على منتج لم تكن هي ابتكرته، جهاز التسجيل على الشريط[1].

في المحصلة، إن العمل الابتكاري الخلاق مجالاته عديدة، وهو عمل مشترك ما بين المسؤول وموظفي المؤسسة، لأن خلق التغيير أو اغتنام الفرص أو المعرفة الجديدة للمؤسسة هي قواسم مشتركة ما بين الجميع. على أننا هنا، نوضح أن اغتنام الفرص ليس بالضرورة أن يكون منسجماً مع الواقع الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا لا يحدده إلا رئيس المؤسسة أو الموظفين ذوي عقلية الإبداع والابتكار. ولعل في إشكاليتنا العربية والإسلامية، وعاداتنا وتقاليدنا التي نتعاطى بها دائماً، حاجة إلى خلق وتنظيم العبقرية "Organizing Genius" في أبنائنا وأجيالنا، حتى يكون ذلك مدعاة للتقدم والازدهار في مستقبل الأيام.

التدريب والتأهيل لأفراد المؤسسة

لعل من أبرز ما تحوزه المؤسسة من فعالية هو قدرتها على تجديد ذاتها بذاتها، من خلال دورات تدريبية ودروس تأهيل لموظفيها وكوادرها العاملة، والهدف هو الرقي بمستواهم ومهاراتهم من أجل أداء أحسن وأجود للمؤسسة.

ويعتبر التدريب Training من أهم عوامل التي تساعد المدير أو مؤسسة الوقف في تطوير برامجها من خلال كادر متخصص ومؤهل، مما يعني أن إجادة العمل ورقيه، والنهوض بالإنتاج كماً ونوعاً، وتخفيض أقل عدد من السلبيات أو الثغرات التي يمكن أن تعترض المؤسسة، يعود لتطور كفاءة الموظفين، مما يؤدي إلى التخفيف من حدة الإشراف والمراقبة للموظفين ومؤهلاتهم، ويزيد من استقرار المؤسسة ومرونة أعمالها في ظل أي تغيرات قد تقع في المستقبل باعتبار أن الموظفين مؤهلون ومدربون[2].

بل يعتبر التدريب عبارة عن ورشات عمل ترفع الروح المعنوية للموظفين والكوادر العاملة، وتعزز من انتمائهم للمؤسسة، وتقوي من العلاقات الداخلية بين

---

(1) بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ص 86.

(2) قارن مع الجوهري، أصول الإدارة، ص 220، أيضاً:

Philip Training In Management Skills,.

الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين الإدارة العليا، هذا فضلاً عن زيادة معارف الموظفين وعلومهم الإدارية والسلوكية[1]. كما أن العمل على إرساء قاعدة التميز "Building Foundation for Excellence"، بين أفراد وكوادر المؤسسة يساعد بلا شك في إحداث التغيير، وخلق مدربين متميزين ومهارات جديدة مؤهلة لقيادة العمل الوقفي[2].

كما أن هناك معايير وأدوات تلزم المدرب وهيئة التدريب بالمؤسسة، حتى يكون الإعداد جيداً ومخططاً له بعناية، بل للتمكن من أدوات التميز عند المدرب، هناك أكثر من (60) معيار إداري للأداء والتقويم على أحدث الدراسات في علم التدريب[3]. المهم في محصلة العمل التدريبي في المؤسسة الوقفية وغيرها من مؤسسات المجتمع المدني، أن يشكل التطبيق والممارسة الغاية المرادة من هذا، ولعل كلام الله عز وجل واضح في معناه، "**يا آيها الذين آمنوا، لم تقولون ما لا تفعلون**" سورة الصف، 2، والمثل الإنجليزي يدعم هذا، كما يقول: "امش مثلما تتحدث"[4].

الكفاءة الإعلامية في كسب الرأي العام

نرى من الضروري أن يكون للمؤسسة الوقفية، دور واضح في العمل على كسب الرأي العام، أو الشارع كما يحلو للبعض تسميته بذلك لا سيما في ظل جماعات الضغط واللوبيات المتعددة الاتجاهات في مجتمعاتنا.

وللحديث عن استمالة الرأي العام لصالح العمل الوقفي، لا بد من التأكيد على ضرورة التمكن من عناصر الرأي العام، والتي من مجملها الدين والتربية والتعليم والمناخ السياسي والاقتصادي، والثورات والأحداث الوطنية والدولية والزعامات والقيادات المؤثرة والوضع الثقافي والإعلامي، وغير ذلك من العناصر الثانوية.

---

(1) انظر: G. Cole, Management theory and Practice, 422.

(2) بوب باورز، المدرب المتميز، ترجمة: سعد القحطاني، (الرياض: مركز البحوث، 2004)، ص 17.

(3) بوب باورز، المدرب المتميز، ص 73 وما بعدها.

(4) انظر: مجموعة من الباحثين، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، ص 56.

وهنا لا بد من التوضيح والتأكيد على أن الوقف باعتباره عقداً شرعياً قائماً في أصوله وأحكامه على معتقدات دينية صرفة، فضلاً عن أبعاده الإنسانية الراقية، يشكل الدين له رافداً قوياً في كسب الرأي العام لفعالياته وقطاعاته، فالدين باعتباره عاملاً مؤثراً في الحياة العامة للمسلمين يؤكد على هذه الميزة.

كما أن هناك الكثير من العوامل التي تشكل الرأي العام، من أهمها العلاقات العامة والعلاقات الفردية أو وسائل الإعلام المقروءة أو المسموعة، لكن هناك عوامل تدخل في التشكيل الكلي أو الجمعي للجماعات أو الدول، مثل الجماعات المرجعية Reference Groups كقادة الأحزاب أو اللجان الثورية، أو الاتحادات النقابية أو الطلابية، وأئمة المساجد وأصحاب الشركات، وقد أثبت الكثير من النظريات أن تعلق الكثير من الأفراد في الكثير من المجتمعات بآرائهم ينصب على توجهات هذه الجماعات[1]. ويمكن أن يظهر تأثير الرأي العام على السياسة العامة للمؤسسة من خلال طريقتين[2]:

1. ما يضعه من حدود على قرارات المؤسسة.
2. إحجام المسؤولين عادة عن اتخاذ موقف أو قرار من المتوقع أن يواجه بمعارضة شعبية قوية.

ولقرب مفهوم الوقف وطبيعته الخيرية القائمة على القيم الدينية Religious Values، في مجتمعاتنا العربية والإسلامية، فسيكون تأثيره بارزاً من هذه الزاوية على أقل تقدير، ولأن البناء الاجتماعي Social Structure لمجتمعاتنا، يهتم بهذه القيم والتي غدت رواسخ قائمة بها، سيقلل من مهام المؤسسة الوقفية في هذه المجتمعات. كما يجب عدم إغفال أهمية الانطباع الأول First Impression Is The Last الذي يأخذه المشاهد أو المستمع من خلال لقائه بمندوب مؤسسة الوقف في إتمام سير العملية الإعلانية، وعلى نطاق العلاقات العامة والتسويق على حد سواء[3].

---

(1) انظر: فلاح المحنة، علم الاتصال بالجماهير، (الأردن: مؤسسة الوراق، ط1، 2001)، ص 95 وما بعدها.

(2) قارن مع: بسيوني حمادة، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 1993)، ص 109.

(3) أحمد المصري، الاتصالات والقرارات وفعاليتهما في الإدارة، (دبي: دار القلم، ط1، 1989)، ص 16.

الحذر والحيطة من الشائعات وحملات الاستهداف، Rumors And Whispering Campaigns، لا سيما في المجال الإعلامي والإعلاني، عندما يتقصد بعض الكتاب أو المجلات تشويه حقائق المؤسسات الخيرية أو الوقفية، أو تحريفها Distortion، لجر القائمين على هذه المؤسسات للدخول في صراعات لا طائل منها، سوى خدمة أغراض هذه الحملات، والحل الأنسب هو استمرار هذه المؤسسات ببرامجها بنجاح وفعالية، فالنجاح وحده هو خير وسيلة للانتقام من هؤلاء وكشف زيفهم أمام الجماهير.

كما لا بد أن يكون لدى المؤسسة الوقفية مركزاً خاصاً باستطلاع الرأي، أو قسماً متابعاً يهتم بشؤون الجماهير ورغباتهم، أو على أقل تقدير أن تتعاون المؤسسة الوقفية مع مؤسسات إعلامية متخصصة بقياس الرأي العام والاستطلاعات، لأن ذلك حري بأن يوصل للمؤسسة الوقفية توجهات الناس وميولهم في التعامل معها.

التقييم والتقويم

ونقصد بالتقييم بيان الأخطاء والزلات التي صاحبت عمل المؤسسة طيلة الفترة الماضية، ثم التقويم بالعمل على إصلاح العوج، وإلغاء السياسات أو حذف بعضها وإضافة سياسات الجديدة، من خلال تكوين لجان عمل جديدة وإلغاء لجان ماضية لا فائدة من بقائها، والأصل في هذا قوله تعالى ﴿**ولا تقربوا مال اليتيم إلا بالتي هي أحسن**﴾، سورة الأنعام/(152)، فالأحسن أو الأصلح حسب ابن تيمية هو المعتبر أو الرائد[1]. وهذا لا يتأتى إلا من خلال فريق عمل متخصص قسم منه داخلي والآخر خارجي، بعضه يعمل في المجال الأكاديمي والبعض الآخر متمرس بالخبرة والتجربة داخل المؤسسة.

وأن يتبع بالعمل التقويمي أو المراجعة الشاملة لأعمال المؤسسة الوقفية إتباع أفضل الطرق والمناهج الحديثة في ذلك[2]. كما يلزم المؤسسة أن تراعي الأثر المرتد Feed back لدورها في المجتمع، من خلال قدرتها الحقيقية على استقطاب أوقاف

---

(1) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 67/31.

(2) انظر:

Derek Torrington, Personal Management, Job evaluation methods p. 517

جديدة أو استثمارها استثماراً يعود بالخير والفائدة على المجتمع، وهذا كله سيكون مؤشراً حقيقياً على قدرتها على المواصلة.

كما يلزم المؤسسة الوقفية التي تسعى للتحسين والحصول على جودة عالية من الثقة والريادة بين جمهورها، أن ترفض المبدأ الإداري القائل: "اعملها بطريقة صحيحة، ثم اجعلها تستمر"، بل يجب عليها أن تأخذ بهذا المثل الإداري الريادي، وهو: "اعملها بطريقة صحيحة، ثم أعمل على تحسينها وتحسينها وتحسينها، أو حتى اجعل منها شيئاً أخر"[1].

كما لا بد من توضيح أن المراجعة والتغيير ومحل التقويم، يلزمه دائماً تعامل مستمر مع المعلومات والمعارف، ولا يوجد شيء يعطل التقويم والانطلاق نحو الأفضل وتحسين الجودة سوى المعلومات الضعيفة أو المشكوك بصحتها[2]

(1) جيمس تشامبي، إعادة هندسة الإدارة، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1424هـ)، ص 43.

(2) بيتر دركر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ص 94.

دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسات الوقفية

لبيان أهمية العمل الإستراتيجي للمؤسسات الوقفية، لا سيما بعد عقود من العمل والمتابعة والتطوير وحرية الحركة، نرى بأهمية ربط أصول علم التخطيط الإستراتيجي في كينونة المؤسسة الوقفية، وجعل ذلك روحاً تسري في قيادة المؤسسة وكادرها الوظيفي وفكرها الاجتماعي والاقتصادي.

فالاستراتيجية بصورة مبسطة تعني العمل للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع، وهي ليست إطاراً واحداً جامداً، بل إنها أسلوبٌ عملي في التفكير يسمح بترتيب الأحداث حسب أهميتها، واختيار أكثر الوسائل الملائمة فاعلية. أي أن العملية الاستراتيجية ليست عملية إنسيابية أو عفوية لا تواجه أي معوقات، أو هي كلمة تستخدم في كل مكان بدون ضبط، أو كما يقال هي "Buzz Word"، بل هي كلمة لها بريقها وتستخدم في كل ناحية من نواحي الحياة، وهي عملية تقوم بالأساس على العمل الجاد والتنظيم المحترف الذي يهدف إلى الارتقاء بالعمل إلى أحسن صوره، وهي كذلك عملية مستمرة ومتواصلة وليست عملية موسمية أو ذات مرحلة خاصة، وهذا لا يتم إلا بتضافر جميع الجهود، بدءاً من تفاني الأفراد إلى تضحيات القيادة التي تقود العمل[1].

---

(1) انظر: قاسم كناكري، (2005)، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، دبي، شركة تيم بور، ص 3، كذلك:
Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, pp. 6.

وهذا لا يعني بأي صورة من الصور، أن عملية الإدارة الاستراتيجية Strategic Management[1]، ستدل صاحبها على الغيب أو تكشف له من اللوح المحفوظ، بقدر ما تسعى إلى ربطه بصورة أكثر قرباً من أهدافه العليا التي وضعها، وهي رؤية مستقبلية واجبة شرعاً، فالإعداد لا ينحصر فقط في الأمور العسكرية والسياسية والاقتصادية، بل يشمل جميع نواحي الحياة، فالإعداد هو تحضير وتخطيط وبرمجة لما في جديد الأيام والسنوات، لأن التخطيط ما هو إلا بيان الوسيلة المناسبة لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الإمكانيات التنظيمية للمؤسسة Organizational Capabilities، وبيئة العمل الداخلية والخارجية[2].

وهذا يعني أن تشمل العملية الإدارية الاستراتيجية جميع الأفراد والقيادات العاملة في المؤسسة كل حسب موقعه ومكانه، وأن العملية الإدارية تكون أساساً للعمل والحركة وليس للتنظير والفلسفة الأدبية.

وهذا يدفعنا أن نفرق ما بين التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking والتخطيط الإستراتيجي Strategic Planning، إذ أن المفهوم الأول أساسي ومهم للثاني، أو بالأحرى هو الطريقة المثلى لصناعة المفهوم الثاني، كما يرى المتخصصون بعلم الاستراتيجيات Strategic Thinking is more important than Strategic Planning[3].

تحديد مفهوم التخطيط الإستراتيجي وفوائده

على الرغم من حداثة نشأة هذا المصطلح وهذا العلم، حيث نشأة المصطلح في منتصف السبعينيات من القرن الماضي، إلا أنه سرعان ما تصاعد هذا العلم تصاعداً

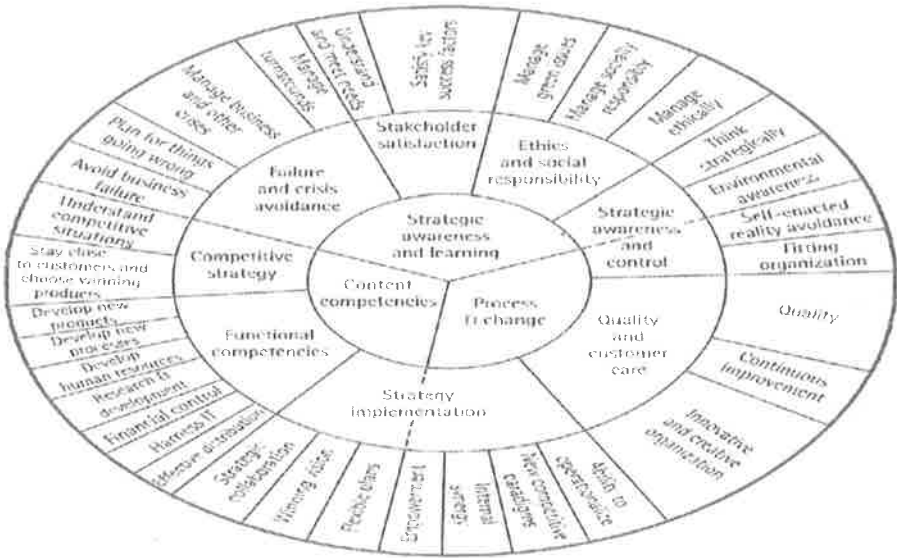
---

(1) انظر بتوسع:
Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, (1995), Cases In Strategic Management, UK, Pitman Publishing, pp. 3, Garth Saloner and Others, (2001), Strategic Management, New York, John Wiley & Sons, pp. 1, John Thompson, (2001), Strategic Management, Australia, Thomson Learning, Fourth Edition, pp. 9.

(2) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp. 47.

(3) See, Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp. 8, pp. 382, John Thompson, Strategic Management, pp. 15.

واسعاً في آفاق المؤسسات المالية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وإذا كانت اللفظة تشير إلى معنى النهايات "Ends" في كل عمل يراد القيام به[1]، إلا أنه غالباً ما يراد بالاستراتيجية أو الاستراتيجيات: "خطوات تنفيذية ووسائل واضحة تستخدم لتوجيه المؤسسة إلى المستوى الذي ترغب في الوصول إليه، وهي الأساليب المستخدمة لسد ثغرات الأداء بين الوضع القائم والوضع المستقبلي أو المثالي المنشود"[2].

وهي تتضمن ثلاثة عوامل أساسية وهي[3]: [Awareness] فهم الوضع الإستراتيجي للمؤسسة، [Formulation] اختيار الاستراتيجية المناسبة لهذا الوضع، [Implementation] تطبيق الاستراتيجية المختارة[4].

(1) See: John Thompson, (1995), Strategy In Action, London, International Thomson Business Press, pp. 7.

(2) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص 79.

(3) Gerry Johnson and Kevan Scholes, (1997), Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, London, Prentice Hall, pp. 24, John Thompson, Strategy In Action, pp. 7.

(4) Henry Mintzberg and James Quinn, The strategy Process, Concepts, pp. 721.

وعليه يمكن تحديد مصطلح التخطيط الإستراتيجي بأنه "جهد تنظيمي متناسق وواضح المعالم يهدف إلى الوصف الكامل لاستراتيجية المؤسسة، وتحديد وتوزيع المسؤوليات وتنفيذها، ولا بد لعملية التخطيط الرسمية أن تميز مختلف الأدوار التي يتعين مزاولتها من قبل مختلف المدراء ضمن دائرة الأعمال في صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة"[1].

ومن هذه المعاني، تأتي فوائد التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الوقفية، وهي[2]:

- التطلع نحو المستقبل، وجعل حدود المؤسسة الوقفية أكثر اتساعاً ومرونة في المجتمع الذي تعمل فيه بما يتناسب مع عظمة رؤية المؤسسة.
- تحويل التركيز من المدخلات التي تستخدم لتنفيذ العمل إلى المخرجات والنتائج التي ترغب المؤسسة بتحقيقها وتوصيلها إلى فئات المتعاملين معها.
- الإرتقاء بنوعية العمليات والأداء المؤسسي، واعتبار ذلك مفتاحاً أساسياً لإيصال منتجات وخدمات ذات جودة عالية، فكلما كانت العمليات الخاصة بالأوقاف واستثماراتها نوعية، كان أثرها على عملاء المؤسسة الوقفية وسمعتها المؤسسية أكثر فائدة.
- التوجه نحو الثقافة المؤسسية التي تتكيف بسهولة مع المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، وهذا يعني أن التفوق والسمعة المؤسسية ونشرها استراتيجية تسعى إليها المؤسسة، والوقف بقيمته كفيلٌ بهذه السمعة، ولعل هذا ما يريده علماء الإستراتيجيات Managing Strategic Spillovers[3]، بإضافة النجاح الإستراتيجي من وحدة لوحدة ومن إدارة لإدارة أخرى بالمؤسسة أو الشركة.

---

(1) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية، ص 85، قارن مع:
John Thompson, Strategy In Action, pp. 9.

(2) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص 6، كذلك قارن مع:
Joseph Massie, (1987), Essentials of Management, New Delhi, Prentice Hall of India, pp. 2. G. Cole, Management Theory and Practice, (DP Publications Limited, second edition), pp. 95, Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, pp. 7.

(3) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp. 354.

ولن تنجح أي خطة استراتيجية بالمؤسسة ما لم تكن الأهداف واضحة لـدى القيادة والقاعدة الوظيفية، أو على أقل تقدير أن تمتاز القيادة بفهم الرؤية Visionary Leadership[1]، أو أن تثبت ثقافة تنظيمية وهي مجموعة من الافتراضات الأساسية والمعتقدات الاستراتيجية التي يتشاطرها مجموع الموظفين، وهنا يجب على قيادة المؤسسة نشر مفاهيم وسلوك القيادة بين عموم الموظفين To Demonstrate Leadership Behaviors[2].

وأن يكون مناخ العمل متسماً بالشفافية ومريحاً لجميع الموظفين، وأن يكون اختلاف الآراء بالمؤسسة عاملاً مساعداً في تقييم التجربة المؤسسية وإثرائها، وأن يكون التواصل الوظيفي مفتوحاً ومُتاحاً للجميع ضمن سياسة "الباب المفتوح"، وهذا لا ينسجم إلا بآليات مجمعٍ عليها في عملية اتخاذ القرار ضمن القيادة المشتركة ما بين القيادة وعموم الموظفين.

الخطوات الأساسية الاستراتيجية في تطوير العمل المالي الوقفي

لا شك أن التفكير الإستراتيجي الذي يجب على القيادة المؤسسية أن تتحلى به هو العمل على التحضير لعملية التخطيط الإستراتيجي، وهذا لا يتم إلا من خلال دراسات معمقة وورشات عمل على الواقع، وسبل تحقيق ذلك في المستقبل، وهذا لا يتم إلا من خلال[3]:

- صياغة رؤية استراتيجية ترسم الملامح الاستراتيجية العامة لمستقبل المؤسسة الوقفية، وتحدد اتجاه المؤسسة الإستراتيجي Establishing Foundation Direction.

---

(1) John Thompson, Strategic Management, pp. 30, Strategy In Action, pp. 88.

(2) See, Jan McKenzie and Christine Van, (2004), Understanding The Knowledgeable Organization, Australia, Thomson, Fourth Edition, pp. 256.

(3) كناكري، الإدارة الاستراتيجية، ص 7، قارن مع:
Colin, Cases In Strategic Management, pp. 7, Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, pp. 31, Understanding The Knowledgeable Organization, pp. 242.

- تطوير منظومة القيم التشغيلية، وتوضيح رسالة المؤسسة وسبل تحقيقها في المجتمع، أو العمل على إعادة تشكيلها " Formulation of the mission statement" بما يقوي البعد الإستراتيجي للمؤسسة[1]، وهنا يجب اعتبار أن كل استراتيجية مؤسسية لا بد أن تشمل على قيمة أخلاقية ومسؤولية اجتماعية Every Strategic action a foundation takes should be ethical.
- تطوير الاستراتيجية العليا للمؤسسة، ما يعني أن عملية التحول الإستراتيجي للمؤسسة ستكون أكثر سهولة وذات ثقافة مقبولة لدى أفراد المؤسسة.
- وهذا يساعد القيادة العليا على استكشاف مستوى الكفاءات والخبرات المتوفرة بالمؤسسة، ويكون وفرة من المعلومات والخبرات المشتركة في "الدماغ التراكمي" للقيادة العليا للمؤسسة وموظفيها، ضمن رؤية أمنية تقنية لحماية المعلومات والمفردات الاستراتيجية للخطة والبرامج المستخدمة[2]، وهذا ما سوف ينعكس على مجال التدريب انعكاساً مباشراً، ويعمل على التقليل من مظاهر الفساد الإداري والإنتاجي والسلوكي، وينعكس على القدرة التنافسية للمؤسسة الوقفية بين نظرائها Competitive Advantage[3].
- لكن مع هذا: لن يكون هناك أي تطور إستراتيجي ما لم يكن هناك إلتزام واضح من قبل القيادة والأفراد، والعزم على تنفيذ الخطط.

---

(1) Henry Mintzberg and James Quinn, (1996), The strategy Process, Concepts, contexts, cases, New Jersey, Prentic Hall International, pp. 350, Harrison & ST. John, (1998), Strategic Management of Organizations and Stakeholders, Concepts and Cases, USA, South-Western College Publishing, pp. 9.

(2) See, Joe Peppard, (1993), I.T. Strategic For Business, UK, Pitman Publishing, pp. 160.

(3) See, Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp. 21, Richard Mead, (1990), Cross-Cultural Management Communication, New York, John Wiley & Sons, pp. 236.

وهذا يحتم على قيادة المؤسسة التوافق مع المؤسسات ذات الصلة برسالة المؤسسة، لا سيما داخل الدولة وخارجها، وهذا ما يعضد قدرة الأوقاف على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، والاستفادة من التجارب المختلفة في مجال الأوقاف لهذه المؤسسات، لاعتبار أن التحالف الاستراتيجي مع هذه المؤسسات يهدف إلى التكامل النوعي معهم.

ولا شك أن عناصر القوة الاستراتيجية في المؤسسات الوقفية داخل الدول الإسلامية كثيرة، باعتبار أن طبيعة الوقف منسجمة مع نفوس أهل البلد، فهي طبيعة حية وحيوية في أي مجتمع مسلم، كما أنها مؤسسات مفتوحة لكل من أراد أن يساهم مالياً واجتماعياً، وليست مقصورة على فئة معينة أو شريحة خاصة، وأن المشاركة تكون للأفراد كما تكون للمؤسسات والجماعات والهيئات. كما أن مشاريعها تلبي حاجات المجتمع الأساسية لا سيما في مجال الخدمات الاجتماعية والبنى التحتية، وسد ثغرات الفقر والحاجة في المجتمع، وهذا من المسؤولية الاجتماعية "Social Responsibility" التي يجب على المؤسسات الوقفية أن تتحلى بها. إضافةً إلى ذلك، تعمل على الإسهام في دائرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية من خلال التكامل مع مؤسسات الدولة الخيرية والاجتماعية والاقتصادية، وتأسيس ودعم المؤسسات والمشاريع والبرامج المتميزة. كما أن من عناصر القوة لدى المؤسسة الوقفية أنها تعمد إلى الاستفادة بشكل أكثر نجاعة من موارد الأوقاف المجمدة أو غير المستفاد منها، والتي بقيت في أيدي المحاكم الشرعية أو بأيدي أصحابها من غير استثمار أو حسن استغلال مما يقوي من ثقة جمهور الواقفين بها.

وهذا لن يكون إلا من خلال التكامل النوعي مع الجهات المختصة بمجال الاستثمار والتنمية داخل المجتمع في ظل الموارد المتاحة، وتحقيق أكبر قدر من العائد والريع، وبأقل المخاطر المتوقعة. كما أن المؤسسة الوقفية في الدولة تعتمد على عنصر العمل التطوعي، والاستفادة من قبول الجمهور لأداء خدمات تطوعية وخيرية لصالح المجتمع. ومن هنا تأتي استراتيجية المؤسسة في حشد وتجييش التأييد للوقف ودوره الاجتماعي، وحث القادرين على وقف جزء من أموالهم لصالح المشاريع الوقفية، أو حث الحكومة على سنّ قوانين تساعد في توسيع وتقوية قاعدة المشاركة الرسمية والشعبية لصالح المؤسسة.

وهذا يعني أن الخطة الاستراتيجية قد تتوسع Expansion Strategies[1]، أو تتعمق في البحث والعمل نظراً لقيادة المؤسسة وطموحاتها. وهذا يحتم عليها وضع معالم الخطاب الإعلامي والتسويقي المعاصر للوقف، وتحديد مضامينه حسب الشرائح المستهدفة، والاستعانة بخبراء الدعاية والإعلان لتنفيذ حملات الوقف، والتعاون مع المؤسسات المختصة ممن لها تجربة رائدة في مجال العمل الاجتماعي والخيري بالدولة. كما يجب على المؤسسة الوقفية وهي تضع إستراتيجياتها أن تكسب ثقة العميل لديها ورضاه، Customer Satisfaction[2]، من خلال سلسلة إجراءات شرعية وقانونية بدءاً من تسلم أصول الأوقاف وتوثيقها، وحمايتها من الضياع أو التعدي أو سوء الاستغلال، ووضع خطة استثمارية لتنمية هذه الأصول، واطلاع الواقف بكل ما من شأنه أن يزيد من هذه الثقة مع المؤسسة من خلال صيغ مالية استثمارية مقبولة شرعية وانتهاءً بجني الريع أو الغلة.

وهنا تأتي أهمية احترام شرط الواقف عند وضعه لوقفه، وإيكال المؤسسة الإشراف عليه وإدارته وصيانته، مع توجيه الواقف بفكرة عن أفضل طرق صرف ريعه وتوجيهها نحو أعمال الخير في المجتمع. وأي مؤسسة وقفية ناجحة، تسعى إلى الريادة والمكنة الاجتماعية والاقتصادية، يجب عليها التدرج في استراتيجية التخطيط والتصميم والتنفيذ والقياس وتقويم النتائج، ثم الاستفادة من هذه النتائج في عملية التحول الإستراتيجي للمؤسسة.

فمرحلة التخطيط تتطلب من المؤسسة تحديد نشاطاتها وعناصرها الأساسية لهذه النشاطات الموجهة للقيمة، مع الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى أو ذات الصلة والتي قطعت أشواطاً أطول في هذه العناصر الأساسية في النشاطات، فعملية التخطيط تعنى بأسئلة محددة كـ أين نحن الآن؟ Where are we going، وما هي الفرص أو التحديات المستقبلية Where our Future opportunities and Threats، وكيف نستطيع إدارة المتغيرات How might we manage the

---

(1) Micael Brooke, (1996), International Management, Stanley Thornes Publishers Ltd, pp. 33.

(2) Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, pp. 8.

changes، وما هي الكيفية؟ How can we doing، وغير ذلك من الأسئلة التي تمثل الذهنية الاستراتيجية لدى قادة المؤسسة[1].

وبعبارة أخرى، التخطيط هو عملية تحديد "احتياجات" والعمل على وضع أفضل الطرق "للاستجابة" لتلك الاحتياجات، كل ذلك ضمن إطار عمل يوفر لك الأولويات، وهي بذلك تساعد بتحديد الواقع الداخلي والخارجي، والتعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة[2]، وإجراء مسوحات داخلية وخارجية لتلمس الواقع المستقبلي من خلال تحليل الفجوة Gap Analysis ما بين الواقع المعاش والطموح المستقبلي الذي تريده المؤسسة من خلال خطتها الاستراتيجية.

ثم تأتي مرحلة التصميم، وهي التحضير للمعلومات المراد تجميعها وتكوينها، مع اتخاذ خطوات جدية للتعريف بالمعلومات والمميزات التي يمكن تقديمها للعملاء والزبائن، مع العمل على تكوين الشراكات واتفاقيات التعاون بنظرة استراتيجية التعاون "Corporate Strategy" مع المؤسسات والمنظمات التي يمكن أن تخدم أهداف ورؤية المؤسسة على المدى الطويل. وهنا يجب التأكيد على أهمية المعلومات وتكاملها مع الاستراتيجية المؤسسية، وأنها تكمل مفردات الخطة الاستراتيجية كما أن الأخيرة لا يمكن أن تطبق بعيداً عن لغة المعلومات[3].

أما مرحلة التنفيذ، فتعني بيان الإنجازات مقارنةً مع الشركات المنافسة، وبيان أداء المؤسسة مقارنةً مع مع النتائج المثالية المتحققة في السوق[4].

أما المرحلة شبه النهائية، فهي الاستفادة من النتائج والقياسات المتحققة، بأن تقوم المؤسسة بعملية تحليل النتائج ومقارنتها مع نتائج المؤسسة، والعمل على تطوير الخطط للمعادلة أو التفوق على التطبيقات الأكثر تقدماً، وهذا لن يتحقق إلا بالتزام خلقي وأدبي من كافة شرائح الموظفين وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية للعمل

---

(1) John Thompson, Strategic Management, pp. xvi.

(2) سمير عسكر، أصول الإدارة، ص 106. أيضاً قارن مع:
Stephen Robbins, (2000), Management Today, New Jersey, Prentice Hall, pp. 136.

(3) See, Keri S. & Carol S, (2004), Managing and Using Information Systems, A Strategic Approach, New York, John Wiley & Sons, pp. 33.

(4) See, Michael Baye, (2000), Managerial Economics and Business Strategy, Boston, Irwin McGraw-Hill, pp. 10.

على الأداء الأحسن. ولبيان تفصيلي لذلك، سنتوقف على الخطوات الأساسية لتطبيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية، ضاربين الأمثلة بكل خطوة نخطوها. ويمكن تلخيص إطار الخطوات العملية الاستراتيجية كالتالي[1]:

خطوات العملية الاستراتيجية
تحديد الاستراتيجية Strategy Identification
تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation
تطوير الاختيارات الاستراتيجية Strategic Option Development
ترجيح الاختيارات الاستراتيجية Strategic Option Evaluation
اختيار الاستراتيجية Strategy Selection
تحديد الاستراتيجية Strategy Communication
التطبيق Implementation

أولاً: وضع الخطة الاستراتيجية

وهذا يعني أن تستخدم القيادة أو النخبة المنهج الإبداعي والخلّاق في الأفكار والأساليب، وأن ينشروا ثقافة الإبداع والإبتكار في صفوف الموظفين، والعمل على الاستفادة من الخبرات الإبداعية أو الابتكارية الخارجة عن دائرة موظفي المؤسسة"[2].

لأننا نؤمن أن القيادة تعني التغيير الدائم في القراءات والنتائج، ولأن نتيجة العمل تعني بصورة أولية انعكاساً واضحاً للتحضير والتخطيط المباشر. ولقد انعكس ذلك على واقع مؤسسة الأوقاف بدبي، حيث أكدت ذلك في وثيقتها الاستراتيجية وهي: "نحرص على بناء مؤسسة تعلم وتحتضن الكفاءات، وتُنمي المعارف، وترسخ الولاء المؤسسي، ضمن بيئة تزخر بالإبداع، والتفوق والعمل الجماعي الخلاق"[3].

---

(1) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp. 33.

(2) جيمس تشامبي، (1424هـ)، إعادة هندسة الإدارة، ص 43.

(3) وثيقة الخطة الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، (ديسمبر 2004)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.

كما أن هناك مقومات لنجاح أي خطة استراتيجية لا سيما إذا وضع القائمون عليها فكرة شموليتها لتضم كافة مرافق المؤسسة وأنظمتها التشغيلية، بمعنى أن يُشرك جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم[1]، ولأن الخطة الاستراتيجية ما هي إلا الكيفية التي يتوصل بها إلى تطبيق الهدف الإستراتيجي Strategic Target بأقل ميزانية وجهد بشري ووقت زمني.

فعلى سبيل المثال، إذا نظرنا إلى محور الفعالية المالية والاستثمار في رؤية مؤسسة الأوقاف بدبي، سنجد أنها تركز على تحقيق الأداء المالي الكفؤ من خلال الخطوات التالية[2]:

تفعيل محور الفعالية المالية والاستثمار بمؤسسة الأوقاف بدبي
1. تغطية 100% من مصروفات المؤسسة من إيراداتها بحلول 2010
2. لا يقل معدل أداء الموازنة عن (85)% سنوياً
3. أن لا يزيد متوسط التكلفة التشغيلية لكل موظف عن (160) درهم مع نهاية عام 2010م (قيادية، تنفيذية، إشرافية، فنية)
4. أن لا يزيد متوسط التكلفة التشغيلية لكل موظف عن (160) درهم مع نهاية عام 2010م (قيادية، تنفيذية، إشرافية، فنية)

ولقد أثبتت الاستراتيجية المالية التي اتبعتها المؤسسة قدرة واسعة في زيادة حسابات المؤسسة المالية من خلال العامين السابقين خلافاً للأعوام الماضية، ولعل المنحنى التالي يشير إلى ذلك بقوة[3]، فخلال عامي (2005-2006) حققت المؤسسة ما إجماله (398) مليون درهم من الإيرادات أكثر ما حققته أموال الأوقاف والقُصّر من الإيرادات خلال الثلاثين عاماً الماضية وهي (243) مليون درهم.

---

(1) Steve Cooke and Nigl Slack, (1991), Making Management Decisions, London, Prentice Hall, pp. 104.

(2) انظر: خالد القصيمي، (مارس 2007)، مدير إدارة الاستراتيجية والتطوير، مشروع تحديث الخطة الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر (2007-2010).

(3) انظر: وثيقة خاصة، (يوليو 2007)، إدارة الشؤون المالية، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر.

وإذا حصلت المشاركة الجماعية من الأفراد ومجموعات العمل[1]، يجب الفصل ما بين المشاعر الباطنة والرؤى المقترحة من الأفراد ومجموعات العمل، ولأننا لن نصل إلى نتائج منطقية وموضوعية وثمرات متحققة في ظل تداخل المشاعر مع الرؤى، فلا بد من الفصل بينهما بصورة كلية، ولمصلحة العمل. وهذا يتأتى من خلال: وضع الخطة بأكملها، ثم توصيل الخطة للمعنيين بها بشكل مباشر ومكثف، وبصورة أوضح فإن نجاح الخطة يعني أن تقوم على مقومات أساسية، في حين أن هناك معوقات واضحة لإفشال أي خطة استراتيجية كما هو مبين في الجدول التالي[2]:

مقومات نجاح وضع الخطة	معوقات لنجاح وضع الخطة
تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات	عدم وجود محاسبة أو مساءلة عن نشر الخطة أو إعدادها.
تحديد الأولويات	المغالاة أو الإفراط في وضع الإستراتيجيات مع غياب الأولويات.
إشراك مدراء الإدارات واعتبارهم من ضمن المشاركين الفاعلين.	التخطيط ضمن دائرة وظيفية مفرغة.
استخدام أساليب التفكير الخلاق المتعدد الجوانب.	عدم وجود استراتيجية عامة ومتفق عليها للتطبيق الشامل وعلى كافة المستويات التنظيمية.
تكليف مدراء الإدارات بتقييم وتعديل وتنظيم خطط إداراتهم لتتماشى مع خطة المؤسسة.	عدم ربط الخطة الاستراتيجية مع العمليات اليومية للإدارات وبقية الوحدات التنظيمية.
إجراء خيارات دقيقة حول محتويات الخطة والشكل الذي سوف تتخذه	عدم الإتسام بالإنسجام والتوافق والشمولية.

(1) David j. and others, (2005), Research Methodology In Strategy And Management, Amsterdam, Elsevier, pp. 65.

(2) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص 9.

ولتوضيح الصورة بشكل أدق، نقف على مقومات النجاح، وهي[1]:

أ. تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وهذا يعني أن تشترك أكثر من فئة قيادية داخل المؤسسة بهذه الأدوار، من ذلك على سبيل المثال أن يقوم فريق القيادة العليا بتحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة[2]، بعد أن يشكل حالة من الإجماع على مفردات الخطة النهائية، وأن يحسم أي خلاف قد يقع بين أفراده ومجموعاتهم، ثم يشرف عليها بوسائل نشرها وتنفيذها، ثم تحليل الأوضاع السائدة داخلياً وخارجياً.

في حين يقوم فريق التحول الإستراتيجي بالمؤسسة وهو عبارة عن: "فرق مؤسسية مكونة من أعضاء ينتمون إلى عدد من الوحدات التنظيمية بالمؤسسة"، تعمل "على تطوير وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية"[3]، أو القيام بالأداء الأمثل للأهداف بعيدة المدى Overarching Objectives[4]، من خلال وحدة التخطيط الإستراتيجي بتطوير الإستراتيجيات والغايات الاستراتيجية ومقاييس الأداء، وإشراك مدراء الإدارات بالخطة، كما يقوم هذا الفريق باستقبال التغذية الراجعة المناسبة من مدراء الإدارات ثم يقوم برفع خلاصة نتائج التحليل البيئي إلى فريق القيادة العليا، وهذا يعني أن يكون فريق التحول على تنبه دائم لا سيما في تحويل مفردات الخطة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية عملية.

ومن هذا الباب، يقوم مدراء الإدارات ومسؤولو الوحدات بإشراك الأفراد في الخطة الاستراتيجية والطلب منهم توفير التغذية المناسبة الراجعة من الزبائن والجمهور المتلقي لخدمة المؤسسة، والتعرف على الأوضاع التي ستبرز في حال تطبيق مفردات الخطة، كما يكون لمسؤول الميزانية في المؤسسة دور بارز في ربط مفردات الخطة الاستراتيجية بالميزانية العامة للمؤسسة، وأن يوازي ما بين الموارد المالية والمصاريف Income and Expenditure[5].

---

(1) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp. 402.

(2) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp. 110.

(3) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص 11.

(4) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp. 10.

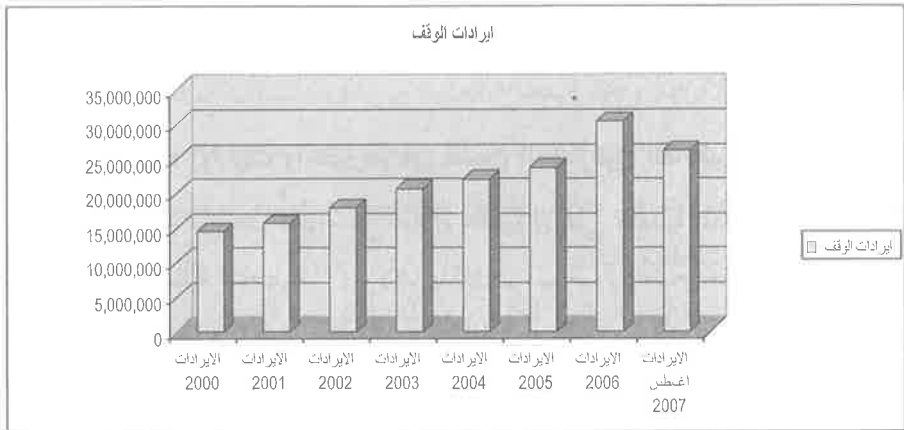
(5) Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, Cases In Strategic Management, pp. 132.

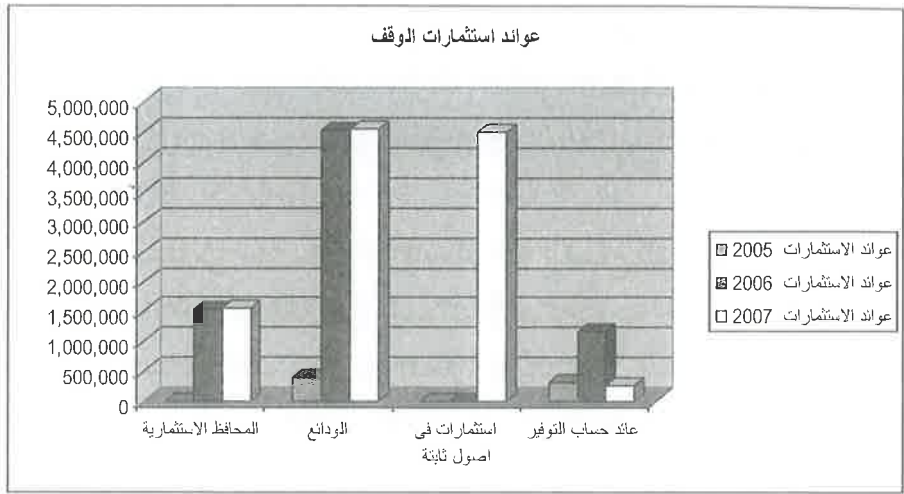
لكن ومع هذا كله، فإن وحدة التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة يجب عليها القيام بالدور التنسيقي ما بين هذه الفئات القيادية، وأن تكون حلقة الوصل مع فريق القيادة العليا، وتأمين الجوانب اللوجستية لكل ما من شأنه إنجاح تطبيق الخطة الاستراتيجية. وعلى كل، فإن الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن نجاح أو فشل الخطة والتخطيط لإنجاحها هم أعضاء فريق القيادة العليا ورئيسه بشكل مباشر، وهذا يعني أن يتغاضى فريق القيادة العليا عن أن أي مصالح جزئية أو وظيفية مقابل التمسك بالمصالح الكبرى للمؤسسة. وبهذا، يتسنى للقيادة العليا للمؤسسة التوصل إلى إلغاء عمليات جديدة أو تصميم عمليات جديدة وإضافة نوع آخر من العمليات القائمة إذا توصل الفريق إلى أن ذلك يحقق مصالح استراتيجية للمؤسسة، وهذا يعني أن اللوائح الداخلية للمؤسسة ستكون معرضة للتغيير أو الإضافة نظراً لتوصيات فريق التحول الإستراتيجي للقيادة العليا. وهنا يجب التأكيد على أن المؤسسة الوقفية الناجحة هي المؤسسة التي تسعى للابتعاد قدر الإمكان عن المركزية الجامدة، والتي تعني الحد من القدرات الإبداعية للأفراد ومجموعات العمل، وأن تعمل على نشر ثقافة الإبداع والمبادرة من الأفراد ومجموعات العمل في ظل سياسة التحفيز والتشجيع التي تعتمدها القيادة، وهذا ما قد يشكل بصورة مبكرة في المؤسسة الوقفية الجودة الشاملة، وملخصها يعني أن ثقافة وفلسفة التحسين قائمة في جميع أطراف المؤسسة ومنتوجاتها، ضمن آليات الابتكار والإبداع.

ب. تحديد الأولويات

وهذا يعني: أن تحدد كافة الأهداف الاستراتيجية جميعها بصورة متساوية لأنها كلها هامة، لكن تطبيقها يخضع لتفاوت حسب المرحلة الزمنية وإمكانية التطبيق، إذ أن بعضها يعتمد على توفر موارد مالية وبشرية لتحقيقها. فلا يمكن أن تدخل المؤسسة في برنامج دبي للتميز الحكومي في ظل انعدام الموارد البشرية والكفاءات الإدارية بالمؤسسة، وعدم جلاء الخطة الاستراتيجية لجميع أفرادها، فتحتاج المؤسسة من ثلاث إلى خمس سنوات للإعداد والتأهيل والبناء المؤسسي لغرض الدخول في عالم التنافس المؤسسي والتفوق والسمعة المؤسسية. ولقد أكدت المؤسسة في محور

التفوق والسمعة المؤسسية، أن "بناء مؤسسة ملتزمة بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية، تسعى إلى تحقيق الكفاية والرفاه والتكافل الاجتماعي، وتحظى بثقة ومصداقية المحسنين والواقفين، وتمثل الخيار الأمثل للمستثمرين الطامحين لتحقيق ريع حلال مجزٍ"(1).

كما سنجد من خلال هذه الأرقام، أن التبرع لصالح الصناديق الوقفية والموجه للاحتياجات الاجتماعية ناتج عن الحملات الإعلانية، ومن خلال حملة العلاقات العامة للمؤسسة والالتقاء بالأعيان والتجار، ولجان العمل المختصة بالمؤسسة، ونجد أن معدل التغير بين عامي 2006/2005 أثبت أن هناك تطوراً في الأداء المؤسسي، كما أن إيرادات الوقف زادت بنسب عالية خلال الحملة الاستراتيجية التي اعتمدتها المؤسسة في نشر الفكر الوقفي في المجتمع، والتواصل الفعال مع فئات المجتمع بأكمله، ولعل المنحى التالي يشير إلى ذلك بقوة.

هذه الإيرادات العالية للوقف دفعت المؤسسة إلى التوسع في الاستثمارات لصالح التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الدولة، ولعل المنحى التالي يشير إلى زيادة الاستثمارات بعد زيادة الأصول الوقفية للمؤسسة.

(1) وثيقة الغايات الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر 2005 - 2008، دبي، ديسمبر 2004.

ولقد نجحت سياسة المؤسسة في مجال الاستثمار العقاري، حيث حققت نمواً استثمارياً ملحوظاً يمكن قياسه من خلال شرائها العديد من العقارات وبيعها بأرباح عالية، مستغلة الطفرة العقارية في دبي لصالح مشاريع الوقف التنموية، لا سيما بعدما تأكدت أن المخاطرة في العقار معدومة إذا قورنت بغيرها من الاستثمارات.

ج. إشراك مدراء الإدارات واعتبارهم من ضمن المشاركين الفاعلين

تأتي الأهمية من هذا المقوم من خلال الحصول على التغذية المناسبة من هؤلاء المشاركين في عملية التخطيط[1]، ولأنها بذلك ترسم صورة صحيحة لأعضاء فريق القيادة العليا، وهذا لا يكون بالأساليب التقليدية أو الروتينية لأن ذلك لا يشكل تغييراً منهجياً للأداء المؤسسي، وهذا يعني أن تكون الاجتماعات واللقاءات ما بين المدراء وموظفيهم مباشرةً وبشكل دوري، وأن تُبعث مفردات الخطة الاستراتيجية الخاصة بهذه الدائرة أو تلك للموظفين من أجل دراستها وإعطاء التغذية المناسبة. وبعد هذه المشاورات والاجتماعات يأتي دور فريق التحول الإستراتيجي لغربلة هذه التغذيات المعلوماتية والرؤى الوظيفية للمساعدة في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية. ولقد أكد لي أحد العاملين بالمؤسسة، والمراقبين لمسار خطتها

(1) See, Richard Mead, Cross-Cultural Management Communication, pp. 251.

الاستراتيجية أن من معوقات تطبيق الخطة عدم اشتراك جميع العاملين بملاحظة مسارها وتطبيقاتها، على الأقل ضمن دائرة تخصصاتهم وأعمالهم التشغيلية اليومية[1].

ولأنهم بهذه المشاركة سيرسمون إضافات ونظرات وتأملات قد تغيب عن فريق القيادة العليا، كما أن هذا الإشراك يضيف بعداً إستراتيجياً في الثقة ما بين المسؤول والموظف، ويزيد من التلاحم والبناء المؤسسي بين أفراده، ويعضد الثقة بين القيادة والقاعدة الوظيفية.

هـ. استخدام أساليب التفكير الخلاق المتعدد الجوانب.

بعد عملية التغذية الراجعة من مدراء الإدارات وموظفيهم[2]، يأتي ثانياً في الأهمية الاستفادة من أي أفكار خلاقة أو مفيدة لتعزيز أو لتغيير مسار الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، وهذا يفرز حقيقةً إضافة عمليات تشغيلية جديدة أو إلغاء بعضها، وإعادة ترتيبات الخطة الاستراتيجية بالتوافق مع الموازنة العامة للمؤسسة، وهذا يعطي أفقاً أوسع للقيادة العليا للعمل على تنفيذ ما يتم التوصل إليه بعد هذه الاجتماعات واللقاءات، وتطوير طرق الإنفاق للميزانية وتوزيع الموارد، ويزيد من الولاء المؤسسي للأفراد. ولقد استطاع العديد من المؤسسات الوقفية الإبداع والإبتكار الخلاق عندما استطاعت تلك المؤسسات أن تنسجم مع بيئتها الداخلية والخارجية، واستطاعت من خلال تفاعل موظفيها مع فكرة الوقف كفكرة تنموية إبداع فعاليات ذات طابع خلّاق.

خصوصاً وأن فكرة الوقف فكرة مربوطة بالمصلحة الفردية والجماعية على حد سواء، وقائمة على تنمية مجالات الحياة ضمن القاعدة الشرعية [ربط الوقف بالمصلحة الشرعية دائماً]، وأن ينظر إلى الأصلح دائماً في ذلك، يقول ابن تيمية رحمه الله 728هـ: "الناظر ليس له أن يفعل شيئاً في أمر الوقف إلا بمقتضى المصلحة الشرعية، وعليه أن يفعل الأصلح فالأصلح"[3].

---

(1) مقابلة مع السيد عزان لوتاه، رئيس وحدة التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة الأوقاف، (4 ديسمبر 2006)، دبي.

(2) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp. 259.

(3) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 253/31.

ومن هذا المنطلق، تمكن العديد من المؤسسات الوقفية المعاصرة من القيام بفعاليات مبتكرة في واقعنا المعاصرة.

ففي ماليزيا، استطاعت المجالس الدينية المعنية باستثمار الأوقاف ابتكار ما يسمى بالوقف المشترك عن طريق الأسهم، وهو عبارة عن إنشاء وقف جديد من الأراضي أو الدور أو المباني وغيرها من المشاريع الأخرى، وتجزئة قيمة هذا الوقف إلى أسهم شائعة ورخيصة السعر، ثم تعرض على الناس لشراء بعض هذه أسهم حسب الاستطاعة، والهدف منه تسهيل اشتراك الكثير من طبقات الناس المختلفة في دعم الوقف بشراء أسهم هذا الوقف، وتكثير أوقاف المسلمين في بلاد تكثر فيها ممتلكات لغير المسلمين، وقد بدأت فكرة أسهم الوقف في ماليزيا عام 1981م[1].

وفي الكويت، استطاعت الأمانة العامة للأوقاف ابتكار مشروع خيري [يسمى الوقف الإلكتروني] يهدف إلى مشاركة الجمهور من خلال الوقف بواسطة الرسائل القصيرة [SMS]، حيث يتحمل المرسل تكلفة التشغيل، وذلك مواكبةً للتكنولوجيا وتقنية المعلومات والاستفادة منها في نشر ثقافة الوقف[2].

د. تكليف مدراء الإدارات بتقييم وتعديل وتنظيم خطط إداراتهم لتتماشى مع خطة المؤسسة.

تشجع القيادة العليا مدراء الإدارات ومسؤولي الوحدات على العمل على وضع خطط تكتيكية تساعد في رفد الخطط الاستراتيجية النهائية للمؤسسة، وقد تكون هذه الخطط مستقلة لهذه الإدارات والوحدات التنظيمية عن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا لا يمنع ما دام يعضد الاتجاه العام والكلي للخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

و. إجراء خيارات دقيقة حول محتويات الخطة والشكل الذي سوف تتخذه

قد ترى المؤسسة عدم نشر روح الخطة الاستراتيجية لعموم الموظفين والجمهور العام إذا رأت أنها ما زالت بصدد تغيير أو استبدال بعض بنودها أو

---

(1) انظر: سامي الصلاحات، دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، دولة ماليزيا نموذجاً، ص 81.

(2) انظر: موقع الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت www.awqaf.org

موادها، لكن شريطة أن لا تبقى هذه الفترة طويلة، وأن تؤثر على الانتماء الوظيفي للأفراد أو الجمهور، أو أن تؤثر في الأداء الوظيفي، وأن تحصر القيادة العليا للمؤسسة في الخطط التشغيلية ونسيان أو تغافل البعد الإستراتيجي للمؤسسة. وهذا ما تؤكده النظرة القيادية للمؤسسة بضرورة تضمين[1]:

- المبدأ والهدف الأساسي وراء استحداث الخطة، فالوقف يعني التنمية لكل المجالات، فلا بد أن تكون البرامج والفعاليات رافدة للهدف الإستراتيجي للوقف.
- المنهجيات والعمليات الإجرائية التي استخدمت لاستحداث الخطة.
- فهرسة المصطلحات وقائمة بأسماء أعضاء فريق التخطيط المؤسسي مع أدوار للتنفيذ.
- كيفية استثمار جهود التخطيط المؤسسي وقياس التقدم في تحقيق غايات وأهداف الخطة.

وهذا قد يتحقق بصورة عرض تقليدية أو بصورة إبداعية تستهوي الموظفين والجمهور العام للمؤسسة من خلال نشر استراتيجية المؤسسة ورؤاها ونظراتها ورسالتها من خلال ملصقات أو مجسمات أو أشكال إبداعية فنية ترسم صورة مثلى للمؤسسة في أعين الجمهور والمجتمع، وهذا يعني أن تفرز القيادة العليا للمؤسسة نشر مجموعات استراتيجية "Strategic Groups" بين موظفيها وجمهورها، وتجاوز حالات الضعف الإستراتيجي Weaknesses[2].

ثانياً: نشر وتوصيل الخطة الاستراتيجية

يرى الدكتور قاسم كناكري أن التخطيط الإستراتيجي ومن أجل أن يكون فعالاً، لا بد أن يكون مقبولاً من قبل جميع الموظفين والملزمين بتنفيذ الخطة ومراقبة سير تطبيقها، ومتابعة نتائجها، ويمكن تحديد ذلك بالجدول التالي[3]:

---

(1) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص 19.
(2) Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, Cases In Strategic Management, pp. 12.
(3) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص 20.

مقومات نجاح نشر الخطة	معوقات نشر الخطة
تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات.	عدم وجود محاسبة أو مساءلة عن نشر الخطة.
توصيل الخطة بشكل سليم ودائم.	لا وجود للحديث عن الخطة الاستراتيجية.
إدراك عملية التغيير.	تجاهل الأثر المعنوي للتغيير.
مساعدة الأفراد لتقبّل التغيير.	التركيز فقط على إنجاز المهام.

أ. تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وكما قلنا سابقاً عند وضع الخطة، تشترك أكثر من فئة قيادية داخل المؤسسة في هذه الأدوار، فالتوزيع يكون لفريق القيادة العليا أو الأمين العام كما يجب توفير الجانب الإرشادي للخطة الاستراتيجية، وإيصالها إلى كل المتعاملين الأساسيين، والإشراف على كافة التغيرات التي قد تحدثها الخطة في واقع العمل، والتنسيق مع مسؤول الميزانية في تنفيذ البرامج المطلوبة. كما يجب على القائد أو المدير العام بمعية فريق القيادة العليا متابعة واقع الإدارات والأقسام وانسجامها مع متطلبات الخطة واحتياجاتها، ومدى إمكانية أن يساهم هذا الفريق بتوجيه المدير العام بتذليل الصعاب أمام مدراء الإدارات ورؤساء الوحدات والشُعب.

وعلى هذا المنوال، يكون على مدير التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة توفير أكبر قدر من الانسجام والتواصل البناء مع هذه الإدارات والوحدات من أجل خلق جو مناسب لتطبيق رؤية الخطة الاستراتيجية[1]، والعمل على تقييم الملاحظات والاستفسارات ونقلها إلى القيادة العليا.

أما مدراء الإدارات والوحدات، فعليهم نقل أي استفسارات من موظفيهم وأفرادهم إلى القيادة العليا، لا سيما إذا كانت تمس جوهر عمليات التغيير والتحوّل الإستراتيجي للمؤسسة.

(1) See, Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, pp. 40, Richard Mead, Cross-Cultural Management Communication, pp. 39.

ب. توصيل الخطة بشكل دائم وسليم

الخطوة الثانية، وقد تعتبر من الخطوات الأساسية والمؤثرة في العملية ككل، لأنه بها يمكن أن يتحقق التغيير المنشود في المؤسسة ضمن آليات وطرق عملية فاعلة ومستمرة، منها: الكراسات أو المدونات التي تنقل الخطة بدون تفاصيل كثيرة، ويتم توزيعها على الأفراد في جلسة خاصة لهذا الغرض، أو المجلدات أو الرسائل أو مذكرات المدير العام للأفراد، أو الملصقات الكبيرة التي توضع للجمهور والمتعاملين مع المؤسسة، وكذلك الرسائل الإخبارية ومقالة المدير العام في رسالة إخبارية بشكل دوري. كما يمكن أن تنقل الخطة بشكل شفوي من خلال اللقاءات الجماعية للموظفين مع المدير العام أو فريق القيادة العليا، أو من خلال لقاء المدراء بالموظفين، أو من ضمن فريق التحول الإستراتيجي أو حتى ضمن توجيه الموظفين الجدد، أو حتى يمكن استغلال الخدمات الإلكترونية كأشرطة الفيديو أو شاشات العرض أو البريد الإلكتروني.

لكن الحق يقال: إن اللقاءات الشخصية مع الموظفين سيكون لها دور أساسي في تعميق الانتماء المؤسسي والوظيفي، وأن يساهم ذلك في تحفيز الموظفين بشكل جدي نحو القيام بأداء أكثر تفانياً وإخلاصاً من أجل إحداث التغيير المنشود.

كما يمكن لقيادة المؤسسة الاستفادة من ملاحظات العملاء الخارجيين للمؤسسة أو زبائنها من خلال اطلاعهم على مفردات الخطة الاستراتيجية إذا تأكد لقيادة المؤسسة أن مشاركتهم ستثري الخطة والتغيير الذي سيكون، وأن هذه المشاركة ستوفر موارد إضافية للمؤسسة.

أما تفعيل محور المالية والاستثمار، فيمكن تحديده بالجدول التالي على سبيل المثال:

تفعيل محور المالية والاستثمار
تنمية العائد الاستثماري للمشاريع الاقتصادية بنسبة 15% سنوياً.
أن لا تقل قيمة الاستثمارات (الأصول +الأوقاف) عن (100) مليون درهم سنوياً.
نمو أموال التكافل الاجتماعي والصدقات والزكاة بنسبة 25% سنوياً.
نمو إيرادات المؤسسة فيما يتعلق بحساب القُصّر بنسبة 7% سنوياً.
نمو في حساب أصول الوقف بنسبة 15% سنوياً.

وهذا يعني، أن اعتمادمشاريع التطوير العقاري لضمان توفر مدخول متنام للعقارات سيؤدي إلى: إنجاز 100% من مشاريع التشييد والبناء والصيانة ضمن الوقت المحدد مع نهاية عام 2010، وأن لا تقل نسبة المشاريع التي استجابت لضوابط التنمية العمرانية عن 90% مع نهاية عام 2010، مع العمل على ضمان إشغال الأراضي والعقارات بنسبة 100% سنويا، وربط الموازنات المالية المعتمدة للمشاريع بأهداف الخطة الاستراتيجية بنسبة 100% سنوياً.

ج. إدراك عملية التغيير

وهي تشمل كافة الموظفين والأفراد بصورة تدريجية وتصاعدية بشكل يشمل الجميع في نهاية المطاف، وفي هذه المرحلة يجب على القيادة أو فريق القيادة العليا أو مدير التخطيط الإستراتيجي أن يكونوا على أهبة الاستعداد للإجابة على كافة الاستفسارات التي قد تعتري عملية التغيير[1]. وقد تصل بعض فترات التطبيق إلى إيجاد معارضة قوية لأي تغيّر قد يحدث، وهذا ما يجعل مهمة القيادة صعبة، لا سيما إذا لم يكن توصيل الخطة ومفرداتها بصورة صحيحة وسليمة.

د. مساعدة الأفراد على تجاوز العقبات

يجب على القيادة أن تواكب عملية التغيير وأن تكون على قرب من تنفيذ الخطط والإشراف عليها ضمن دائرة العمل المؤسسي لا المركزي، وهذا سيساعد كل موظف في المؤسسة أو فرد في موقعه على أن يساهم بصورة جدية وصحيحة بهذا التغيير، فعلى سبيل المثال المدراء يجب أن يكونوا مشاركين فاعلين في عملية التغيير وتقديم الاقتراحات الأولية لفريق القيادة العليا كي يخلق جواً فيه من الإبداع والابتكار الشيء الكثير، وهذا يعني أن تكون منطلقات التغيير التي اعتمدتها المؤسسة وقيادتها حية مستمرة وفاعلة، وأن لا تكون جامدة. وهنا يجب التأكيد بصورة أساسية على دور تقنية المعلومات في جعل الخطة الاستراتيجية أكثر فعالية وانتشاراً في المؤسسة والمجتمع الخارجي، لا سيما وأن المؤسسة تستهدف وتستثمر في مجالات خدمة الزبائن، وادارة الجودة، وعملية إعادة هندسة البرامج والخدمات

(1) See, Henry Mintzberg and James Quinn, The strategy Process, pp. 3.

بصورة مستمرة، وهذه عملية تستهدف تطوير الكفاءات والبرامج في ظل تقليل الجهود المالية والبشرية، وهذا ما يؤكد حيوية مؤسسة الأوقاف على خلق بيئة منافسة مع المؤسسات المالية والاستثمارية أو الاجتماعية الأخرى.

وفي عصرنا الحاضر، تعتمد العمليات التشغيلية في المؤسسات العالمية بصورة أساسية على تقنية المعلومات، وبنسب لا تقل عن 30% من مجموع العمليات، من هنا كان التأكيد على أهمية تقنية التخطيط الإستراتيجي Strategic planning Techniques[1].

وهذا ما أكده المحور الإستراتيجي الثالث لمؤسسة الأوقاف في دبي في مجال المرافق وتقنية المعلومات، إذ أوضح أن من أهدافه: "بناء وصيانة وإدامة وتحديث المرافق، ورفع كفاءة وفعالية استخداماتها، وتعظيم الاستفادة منها وتعزيز القدرات التكنولوجية، وتطويع شبكة عصرية آمنة للمعلومات، تواكب أحدث التقنيات، وتنسجم مع الاحتياجات التشغيلية الحالية للمؤسسة، وتستجيب للتحديات المستقبلية"[2].

ثالثاً: تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية

إن عملية التنفيذ تستدعي "الحشد" بكل ما في هذه الكلمة من معانٍ ودلالات، لتشمل كافة المراحل والأقسام والميزانيات والبرامج، فهذه كلها تجتمع من أجل التنفيذ، ولو كان التنفيذ تشغيلياً جزئياً، إلا أنه سيؤثر قطعاً على التشغيل النهائي والكلي للمؤسسة، لأن النجاح في تطبيق الجزء هو نجاح في تطبيق الكل، ولما كان الهدف أن يكون التنفيذ ناجحاً ومؤثراً، يجب متابعة مفردات الجدول التالي[3]:

---

(1) See, Joe Peppard, I.T. Strategic, pp. 75, John Thompson, Strategic Management, pp. 393.

(2) انظر: وثيقة الغايات الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف 2005 - 2008، (ديسمبر 2004)، دبي.

(3) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص 29، قارن مع: Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp. 206, Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, pp. 363.

مقومات نجاح تنفيذ الخطة	معوقات تنفيذ الخطة
تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات.	عدم وجود محاسبة أو مساءلة.
تحديد الآليات اللازمة للتنفيذ.	عدم وجود أي مشاركة أو ارتباط من قبل القيادة العليا.
تأهيل وتمكين فرق التحول الإستراتيجي	تجزئة إنجاز الأهداف يؤدي إلى نتائج سلبية.
تحيق التكامل وتوحيد إجراءات التنفيذ.	إجبار الأفراد على الاختيار ما بين التنفيذ والعمل اليومي، وكثرة فرق العمل.
إشراك جميع العاملين بالدائرة.	غياب الإنسجام والمواءمة بين الإستراتيجيات.
توزيع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.	حصر التركيز على الحاجات القصيرة الأمد للموارد.
إدارة عملية التغيير.	تجاهل التغيير وأهميته.
الاستفادة من الدروس والملاحظات من خلال الاتصالات المتكررة والمفتوحة.	ضعف الاتصال والتواصل ما بين مختلف الإدارات.

أ. تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وهذا البند متوفر في كل مرحلة من أجل إنجاح الخطة الاستراتيجية، فالمدير العام يجب عليه: توجيه الجهود التكتيكية لإنجاح التنفيذ، ويوزع الأعمال والفعاليات على فريق العمل حسب الكفاءة والتخصص، وعمل اجتماعات دورية لمتابعة آليات التنفيذ، كما يعتمد آلية الشورى في اتخاذ القرارات الجماعية، لكن عليه أن يباشر صلاحياته إذا استدعى الأمر ذلك، لا سيما في حال الضرورة، وأن يتحقق من تحديث المتطلبات والمعطيات حال حدوث تغيير على آليات التنفيذ، كما عليه أن يوصل النتائج المتحققة إلى فئات المتعاملين الأساسيين والإستراتيجيين. في المقابل، يجب على أعضاء فريق القيادة العليا أو مدراء الإدارات المساهمة الفعالة في توزيع الموارد على الوحدات التابعة لإداراتهم ووحداتهم، والتدقيق على مستويات العمل والأداء، كما يجب عليهم بالتوازي تحديد استطلاعات الرأي أو التغذية الراجعة من الجمهور حال حصولهم على معلومات أولية قد تساعد في تغيير بعض إجراءات التنفيذ أو تحسينها.

وفي هذا الشأن كذلك، يجب عليهم إعطـاء تقـارير دوريـة ومباشـرة في اجتماعات فريق القيادة العليا أو إطلاع المدير العام على كل جديد لكـي يصـنع القرار الإستراتيجي Making strategic decision[1]، ويكون لمـدير التخطـيط الإستراتيجي وأعضاء فرق التحول الإستراتيجي دور أساسي في توفير الاستشارات المناسبة لجميع أفراد العمل، وأن ينقلوا لهم الصورة المثلى في التطبيق المستوحاة مـن اجتماعات فريق القيادة العليا، وأن يكونوا بدورهم حلقة وصل مثلى للجميع، بدءاً من المدير العام وحتى الموظف الصغير بالمؤسسة، وعليهم أن يتابعوا بصورة أولية أي تقييم داخلي أو خارجي للمؤسسة. وفي هذه المرحلة، فإنه يجب علـى مسـؤول الميزانية التأكد من أن الميزانية والموارد العامة قادرة على تلبية كافـة الإجـراءات والتطبيقات الآخذة في الإسهام في التغيير المنشود، ومراقبة اسـتخدامها بالصـورة الصحيحة[2].

ب. تحديد الآليات اللازمة للتنفيذ

وهذا يعني: أن تكون مهمة التنفيذ منسجمة مع الدور المطلوب للأفراد، فإذا أردنا أن نقوم بعملية تغيير واسعة لكل الإدارات والوحدات، يجب أن يشمل فريق التنفيذ أعضاء من مختلف الإدارات والوحدات كي ينسجم التنفيذ مع المهـام، لا سيما إذا كان لأعضاء هذا الفريق خبرة واسعة في تخصصاتهم وميولهم الوظيفية. أما إذا كان التغيير في إدارة أو وحدة معينة، فيجب أن يقوم بالتنفيذ أفراد مـن تلـك الإدارة أو الوحدة، مع ملاحظة أن حجم التغيير يجب أن يحدد، وأن لا يشكل فريق عمل لمهمة يقوم بها فرد واحد.

كما يجب أن توضح مهام الفريق الملزمة بالتنفيذ، ومهام كل عضو إذا كانت المهام موزعة على الأفراد، والمنسق العام للفريق لا سيما إذا كان معروفـاً بمعرفـة الأداء والجودة في إدارته أو وحدته.

---

(1) Cliff Bowman, The Essence of Strategic Management, pp. 1, Steve Cooke and Nigl Slack, Making Management Decisions, pp. 4, Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, pp. 4.

(2) Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, Cases In Strategic Management, pp. 171.

ج. تحقيق الترابط والتكامل بين فرق التحول الإستراتيجي

من أسباب نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية، أن يكون هناك تواصل وتغذية راجعة يمكن من خلالها بناء قاعدة صلبة نحو عملية التغيير المنشودة. وهذا لن يكون إلا بتواصل ناجح يمكن أن يذلل المعلومات ويوزعها ويجريها في مسالك التطبيق المباشر للأفراد والوحدات والإدارات.

د. تحقيق التكامل وتوحيد إجراءات التنفيذ

وهذا بتوجيه من فريق التحول الإستراتيجي الملزم بتطوير الخطط التنفيذية وإدارة عملية التنفيذ مباشرة، من خلال استعمال الموارد والمتطلبات والمعطيات لإنجاح المهام والمقاييس والمؤشرات المعتمدة ومواعيد الإنجاز وآليات المراجعة والتقييم والنتائج المتوقعة وبذلك يتم توجيه الفرق العاملة المساعدة وتحديد فرص العمل المطلوبة لإنجاز المهام من خلال فرق مؤسسية عاملة ضمن توجه فريق القيادة العليا للمؤسسة، وأن تكون هذه الفرق معاضدة لعمل فريق القيادة العليا وليس معاكساً له في الاتجاه.

هـ. إشراك جميع العاملين بالدائرة

وهنا يكون التنفيذ مطلباً وظيفياً لكل الأفراد والموظفين العاملين بالمؤسسة، وأن يتحول العمل اليومي التقليدي للأفراد والموظفين إلى عمل إستراتيجي، وأن ترتبط الخطط التشغيلية اليومية بالخطة الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، ومن هنا تأتي مهمة القيادة العليا بجعل مفردات الخطة الاستراتيجية سهلة وميسورة لجميع الأفراد من أجل سهولة التعامل معها وتطبيقها.

بذلك، يمكن للأفراد والموظفين الأقل مستوى وظيفي أن يقدموا إسهامات جزئية وقد تكون أكبر في حال فهموا مفردات الخطة وآليات التطبيق ضمن أعمالهم التشغيلية.

على أننا نقول إن انخراط الأفراد والموظفين في تطبيق الخطة الاستراتيجية لن يكون إلا بعد مشاركة واسعة من القيادة العليا ومدراء الإدارات ومسؤولي الوحدات، لكي يمهدوا لهم دوراً أكثر وضوحاً في التطبيق والممارسة، ولتكون الخطة الاستراتيجية نبراساً في أعمالهم اليومية.

و. توزيع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة

عند وضع الخطة يجب أن يؤخذ بالاعتبار مسألة قدرة الموارد المالية والبشرية وفرق التحول الإستراتيجي، لتحقيق المبادرات الاستراتيجية في تغطية الخطة بصورة صحيحة وسليمة. فالخطة الاستراتيجية تساعد في رسم السياسة المالية والموازنة العامة للمؤسسة، لأنها تضبط وتكلف القيادة والأفراد العمل على تحقيق خطط تكتيكية وتشغيلية تسهم في رفد الخطة الاستراتيجية، وهذا لا يتحقق إلا برسم السياسة المالية بعد إقرار الخطة الاستراتيجية، وإذا تأخر وضع الخطة الاستراتيجية، فإن الميزانية ستكون موجهة للخطة الاستراتيجية للمؤسسة. ويكون لمدير الميزانية والموارد البشرية أهمية قصوى في مساعدة فريق القيادة العليا في التوجيه والإرشاد عند وضع الخطة أو لاحقاً عند التنفيذ، كما يسهم فريق التحول الإستراتيجي عند التنفيذ في تسهيل وتبسيط إجراءات التنفيذ، كما يجب أن يكون هناك برنامج لتحقيق مبادرات استراتيجية من أجل أقل جهد وفترة زمنية ممكنة للتنفيذ.

كما يجب على فريق القيادة العليا العمل بصورة أشمل عند تنفيذ الخطة في إعادة توجيه الموارد بما يتلاءم مع الخطة الاستراتيجية، وتوضيح المهام من خلال أداء مشترك ما بين أكثر من إدارة أو وحدة، أو الاستفادة من موارد الشركاء الإستراتيجيين، لأننا نعتقد أن هناك تأثيراً كبيراً على العملية الاستراتيجية للمؤسسة من خلال روابط الشراكات Stakeholders and the Strategic Management Process[1].

ن. إدارة عملية التغيير وتقييم النتائج

يجب التقيد بالمسميات الوظيفية أكثر من الالتزام بأسماء الأشخاص أو المجموعات، لأن تحقيق الخطة يعتمد على المسمى الوظيفي أكثر من اعتماده على أسماء قد تختفي أو تتكرر في أكثر من موضع. وخصوصاً حال وقوع تغيرات بين أفراد القيادة أو المدراء مما يؤثر سلباً على واقع إدارة التنفيذ، وأن يعطى لانضمام أي عضو جديد لمجموعة القيادة العليا فترة كافية لفهم مراحل التأسيس والوضع والتنفيذ. كما يجب أن يكون واضحاً أن عملية التغيير الإستراتيجي

---

(1) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp. 1.

"Strategic Change"[1]، قد تشمل تغيراً في السياسات أو الإجراءات أو اللوائح الداخلية للمؤسسة، لأن ما ذكر متغيرات قابلة للتغير من أجل الخطة الاستراتيجية الجديدة الداعية للتغيير، وأن متابعة الإجراءات والخطط التشغيلية ليست نظاماً للتقييم أو آلية لقياس الأداء.

ي. الاستفادة من الدروس والملاحظات من خلال الاتصالات المتكررة والمفتوحة

تبين المرحلة الأخيرة مدى الأهمية في عملية التواصل مع الأفراد والموظفين، وهذه المرحلة يجب أن تتصف بصورة كبيرة من الأمانة العلمية والنزاهة الأخلاقية، وتقبّل ما من شأنه أن يطور العمل، ويضع النقاط على الحروف، من خلال اللغة المشتركة ما بين القيادة والأفراد. وهنا يجب على المؤسسة أن تكون على مستوى عالٍ في مواجهة التحديات من خلال تنسيق المشاكل The Coordination Problem الموجه لتنفيذ آليات تطبيق الخطة الاستراتيجية[2].

رابعاً: قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الوقفية

تأتي عملية قياس الأداء "Performance Measures" كجزء أساسي من عملية التقويم التي تبين مدى النجاح المتحقق من تطبيق هذه الخطة الاستراتيجية التي اعتمدتها المؤسسة أو القيادة، ويمكن تحديدها بأنها: "التعرف على مؤشرات ونتائج الأداء المؤسسي وتطويرها وإيصالها وتقييمها، تلك المؤشرات التي ترتبط إرتباطاً مباشراً بأداء المؤسسة لرسالتها وبلوغ رؤيتها، أو هي: معلومات كمية أو نوعية تصف المخرجات وأداء العمليات في المؤسسة"[3].

أي أن هذه العملية التقويمية هي عملية أساسية لنجاح المؤسسة، وأن لا نجاح بدون معرفة النتائج وقياسات نسب التطوير والأداء، ولعل مفردات الجدول التالي تلخص العملية[4]:

---

(1) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp. 36, Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, pp. 452.

(2) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp. 72.

(3) كناكري، الإدارة الاستراتيجية، ص 45، ص 82، كذلك قارن مع:
Colin Clarke-Hill Cases In Strategic Management, pp. 136..

(4) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص 46.

مقومات نجاح عملية القياس	معوقات تنفيذ عملية القياس
تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات.	عدم وجود محاسبة أو توزيع واضح للمسؤوليات.
استخدام قياس الأداء لفهم واقع المؤسسة.	إنجاز الأمور غير النموذجية، والتركيز على الكفاءات.
استخدام قياس الأداء لتوفير وجهة نظر متناسقة يمكن على أساسها تحسين الأداء.	استخدام مقاييس لا توفر معلومات حقيقية عن الأداء، أو مقاييس عديدة بدون تركيز.
الاستفادة من العملية من أجل مستقبل أفضل.	الاستفادة من القياس للتركيز على الحدود الدنيا فقط.
استخدام قياس الأداء لتوضيح السياسة لمختلف المستويات الوظيفية والتنظيمية.	استخدام العملية فقط من أجل المراقبة.
تحديث نظام قياس الأداء.	عدم مراجعة المقاييس وإهمالها.
استخدام قياس الأداء لتوفير تغذية راجعة عالية الجودة لعملية الإدارة الاستراتيجية.	عدم استخدام نتائج القياس لصناعة قرارات استراتيجية تستند إلى الحقائق.

أ. تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وهذا الجزء من العمل ينقسم على عدة جهات أساسية في المؤسسة، فالمدير العام للمؤسسة يجب عليه تطوير خطة قياس الأداء وتوحيدها، ويراقب عملية التطبيق وتقييم مقاييس الأداء الإستراتيجي وإيصال نتائجها إلى العاملين، انتهاءً بتوزيع الموارد لتنفيذ خطة قياس الأداء الإستراتيجي، أما مدير التخطيط الإستراتيجي أو الأداء المؤسسي بالمؤسسة فيجب عليه أن يكون رديفاً للمدير العام، من خلال دعم خطة قياس الأداء المؤسسي، وحاجة المؤسسة إلى المقاييس، كما عليه أن يحدد أعضاء فريق قياس الأداء ومؤشرات الأداء الخاصة، من خلال توفير الإرشاد والبيانات التي ترتبط بقياس الأداء الإستراتيجي، أي أن مهمته تنحصر في معالجة الجوانب اللوجستية لتحديث عملية قياس الأداء الإستراتيجي، باعتباره نقطة اتصال لهذه الخطة.

بعد تحديد فريق قياس الأداء الإستراتيجي، يقوم هذا الفريق بتطوير الحد المقبول للأداء وإجراءات عملية جمع البيانات ونظام التغذية الراجعة، وتطوير خطة تخصيص الموارد، وخطة العمل والخطوات الأساسية للتنفيذ ومدخلاته، كما يجب على مسؤول الميزانية توزيع الموارد المخصصة وبيان احتياجات عملية تنفيذ قياس الأداء الإستراتيجي، وربطها بميزانية المؤسسة.

ب. استخدام قياس الأداء لفهم واقع المؤسسة

عند بداية العملية من أجل تحسين العمليات والنتائج والمخرجات والمدخلات، يجب أن ترتبط النتائج بتلبية حاجات العملاء إنسجاماً مع فاعلية الرسالة، لأن الاختيار المؤسسي لا بد أن يرتبط بالعملاء Choices by customers[1]، وهذا يفرض على القائمين على المؤسسة تحديد معايير المقاييس المستخدمة، وأن تكون هذه المعايير محددة ومضبوطة كي يتم قياسها بصورة صحيحة[2]، وبالتالي جمع البيانات لغرض دعم هذه العملية، لأن المدخلات ستحدد المخُرجات والنتائج المترتبة على عملية القياس، وتعكس رؤية المؤسسة نحو مستقبل أفضل.

وبعبارة أخرى، يجب على القائمين تحديد المقاييس لأداء كل من المدخلات والعمليات والنتائج والمخُرجات، وهنا تأتي مهمة الإدارات والوحدات في المؤسسة بتقديم مساعدات كبيرة في عملية قياس الأداء من خلال بياناتها والتغذية الراجعة من تعاملاتها التشغيلية اليومية.

ج. استخدام قياس الأداء لتوفير وجهة نظر متناسقة يمكن على أساسها تحسين الأداء

أما المقاييس التي يمكن أن تحسن الأداء وقياسه، فيجب أن تكون[3]:

- مترابطة ومتناسقة ومتكاملة، بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي يجب أن يكون باستقلال الإدارات والوحدات عن بعضها البعض، وأن تتوافق مع بعضها البعض ولا تتعارض.

---

(1) Michael Baye, Managerial Economics and Business Strategy, pp. 132.

(2) مقابلة مع عزان لوتاه، مؤسسة الأوقاف دبي، بتاريخ 4 ديسمبر 2006.

(3) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص 51.

- تجريبية مرتبطة بالأولويات المتغيرة للمؤسسة، وأن تتغير حال استدعت الحاجة ذلك، ولا يكون المقياس مفعلاً إذا لم يتحقق من غاية ما يجب قياسه.
- محدودة، بمعنى أنها تستطيع بيان نتائج جزئية المراد كشف ما تحقق منها حال ربطها بالغاية التي أوجدتها عملياً بالأداء المؤسسي، وهذا لا يتم إلا من خلال معرفة صلاحيتها وتطبيقها الصحيح ومدى جدواها للاستمرار بها.
- أن يتحلى الأفراد بمستوى يسمح لهم بتطوير عملية القياس، وهنا يتحدد دور أعضاء فريق القيادة العليا بتحديد المقاييس والاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة.
- ضرورة وجود مقاييس محددة لغرض وصف دقيق للمؤسسة، وهي غالباً ما تكون مقاييس مالية، لكن هذا يعني أن تتعاضد هذه المقاييس وغيرها من أجل بحث بمنظور مختلف يوسّع دائرة النتائج لتشمل الجوانب جميعها.
- قياس ما هو مهم فقط، وأن لا تتوسع هذه العملية لتشمل أجزاءاً ومفردات في الخطة الاستراتيجية هي محل استدراك أو تأثيرها محدود جداً.
- أن تساعد هذه المقاييس في دعم عملية اتخاذ القرار، وأن تدعم الرؤية المستقبلية للمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً.

كما يجب على قيادة المؤسسة توفير خمسة إلى سبعة مقاييس استراتيجية كحد أقصى، وبيانات تشمل تحديد المؤشرات والبيانات المطلوبة لقياس المؤشرات، كما يجب أن تحدث القواعد التي تركز على كيفية جمع البيانات.

د. الاستفادة من العملية من أجل مستقبل أفضل

الاستفادة من اختيار موفق لمعايير القياس يساعد قيادة المؤسسة على استخلاص نتائج مساعدة من أجل مستقبل أفضل للمؤسسة، وهذا يتحقق من خلال عدم الإكثار من المعايير والمقاييس التي لا فائدة منها سوى زيادة الموارد المصروفة عليها.

هـ. استخدام قياس الأداء لتوضيح السياسات لمختلف المستويات الوظيفية والتنظيمية

يعتبر خبراء الاستراتيجية أن الأصل لكل وظيفة مجموعة خاصة من المقاييس تفصلها عن أي وظيفة أخرى في المؤسسة، وهذا يساعد في تقديم أداء أكثر وضوحاً للمؤسسة، لا سيما إذا كانت الأنظمة القياسية واضحة وتعزز رؤية المؤسسة وفرص تفويض الصلاحيات فيها. من هنا، يتم التأكيد على أن القياس يصاحب كل عملية تشغيلية بالمؤسسة يُصرف عليها موارد مالية ويتأمل منها أن تعزز من رؤية المؤسسة.

م. تحديث نظام قياس الأداء

قد يقع في بعض العمليات والإجراءات المتعلقة بعملية قياس الأداء الإستراتيجي ما يعيق العملية ذاتها، أو بعبارة أخرى أن تفصل ما بين عمليتي القياس والأداء، وهذا يعني أن يستمر تحديث عملية القياس باستمرار بما يخدم العملية ذاتها، ويحقق الهدف من تطوير العمل انسجاماً مع رؤية المؤسسة ورسالتها،أي استخدام قياس الأداء لتوفير تغذية راجعة عالية الجودة لعملية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر عملية الاستفادة من التغذية الراجعة من مقاييس الأداء الإستراتيجي لإثبات صحة الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، ضمن نظام استرجاع "System Feed Back" نشط وفعال، وهذا يمكّن القيادة العليا للمؤسسة من اتخاذ القرارات المناسبة اليومية، وأن تشارك بالنتائج، وأن تكشف عملية القياس برمتها ضعف الأداء وتقدم نتائج تسهم في عملية رفد رؤية المؤسسة ورسالتها، وتلزم المقصرين بالمحاسبة والمساءلة. وبانتهاء عملية قياس الأداء، تصبح نتائج هذه العملية عاملاً مساعداً للمؤسسة، ومُدخلاً جديداً لتحديث الخطة الاستراتيجية.

خامساً: مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية

إن عملية التخطيط وهي عملية مستمرة و"محدثة" تمثل ركنا أساسيا ورئيسيا للخطة الاستراتيجية، فلا خطة استراتيجية ناجحة من دون تخطيط مستمر ومحدث، ولعل في الجدول التالي، ما يلخص أهمية ما نصبو إليه من عملية المراجعة[1]:

---

(1) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص 58.

مقومات نجاح عملية المراجعة	معوقات تنفيذ عملية المراجعة
تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات.	عدم وجود محاسبة أو توزيع واضح للمسؤوليات.
إدراك متى يتم تحديث الخطة.	ضعف التوقيت وعدم تمييز القوى الخارجية.
تعديل عملية التخطيط الإستراتيجي لاستيعاب التغيرات.	التطبيق الصارم لعملية التخطيط الإستراتيجي، وتجاهل الدروس المستوحاة من الجهود السابقة.
إدخال القادة الجدد في عملية التخطيط الإستراتيجي.	تجاهل أثر القادة الجدد.
توحيد القياس مع التخطيط الإستراتيجي.	عدم استخدام معلومات ونتائج القياس.
استخدام فريق التخطيط الإستراتيجي وذوي الخبرة.	اختصار العملية.

أ. تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وكما هو معلوم، فإن تضافر الجهود سيساعد في إنجاح عملية المراجعة للخطة، فالمدير العام للمؤسسة عليه أن يطور علاقته مع فريق التخطيط الإستراتيجي من خلال الاستشارة بتطوير التوقعات وتوزيع الموارد، وعلى فريق القيادة العليا أن يشارك في جلسات التخطيط والمقارنة ما بين نتائج عملية القياس ومحددات الخطة الاستراتيجية المعمول بها في المؤسسة، وأن ينقل هذه النتائج كآثار عملية على الإدارات والوحدات، أما مدير التخطيط الإستراتيجي فعليه أن يوفر الجوانب اللوجستية وينسق المعلومات والنتائج مع أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي، كما يجب على مسؤول الميزانية أن يساعد في إدخال النتائج المقبولة مؤسسياً من عملية القياس ضمن الميزانية المطروحة للمؤسسة.

ب. إدراك متى يتم تحديث الخطة

إن عملية إدراك الاستراتيجية والأداء Performance Realized Strategy and[1]، مهمة جداً في فهم العوامل اللاحقة لتحديث أي خطة، كالقوى البيئية والظروف والمتغيرات الخارجية، والإنجازات الكبيرة للغايات والإستراتيجيات والأهداف،

---

(1) Cliff Bowman, Strategy In Practice, pp. 139.

والبيانات الجديدة الصادرة عن عملية قياس الأداء الإستراتيجي، وانتقال المدير العام للمؤسسة، وأخيراً مرور عام على وضع الخطة الاستراتيجية.

ج. تعديل عملية التخطيط الإستراتيجي لاستيعاب التغيرات.

قد تعدل الرؤية والرسالة إذا كانت العوامل الداخلية والخارجية تستدعي ذلك، لكن التغيير لن يكون جوهرياً بقدر ما يكون منسجماً مع التحولات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

بل قد يقع التغيير من خلال جلسات العصف الذهني التي تجريها المؤسسة، فقد يتبدى للقائمين على المؤسسة أن هناك تحولاً طفيفاً في استراتيجية المؤسسة، مما يستوجب التعديل والتغيير للأحسن. أو من خلال الاستفادة من برنامج المقترحات والشكاوى المعتمد لدى المؤسسة، والذي يثريه عملاء المؤسسة أو موظفيها، فيتوجب التغيير لتطوير الأداء والمخرجات.

لا بد هنا من النظر إلى فرص استقطاب الأوقاف الجديدة، وهي فرص مالية تندرج ضمن محور الفعالية المالية والاستثمار، من خلال استدامة التمويل الوقفي والعمل على تطويره وتوفير الفرص الاستثمارية ذات الريع الخيري بالخطوات التالية، وهي:

تفعيل محور الفعالية المالية والاستثمار في مؤسسة الأوقاف بدبي
تحقيق عدد(6) من المشاريع المقترحة لاستقطاب أموال التكافل وجمع الزكاة والصدقات بنهاية 2010.
بلورة وتنفيذ عدد (6) من المشاريع الاستثمارية المبتكرة ذات الطابع الخيري والاجتماعي بحلول 2010.
رفع مجموع مصارف الزكاة والصدقات ووقف المال بنسبة (8%) سنوياً.
الوصول بحجم المبالغ والمساعدات التي تم تحصيلها نتيجة للفعاليات الخيرية والاجتماعية إلى (80) مليون درهم بحلول 2010.

كما أن هذا يرتبط بمحور التفوق والسمعة المؤسسية (التفوق والنمو) (Learning & Growth)، لتحقيق الوعي لدى المستثمرين في دبي والمنطقة وتعريفهم بأهداف المؤسسة الخيرية والاجتماعية، من خلال:

تفعيل محور التفوق والسمعة المؤسسية في مؤسسة الأوقاف بدبـــي
زيادة عدد المساهمين والمستثمرين في المشاريع الوقفية بنسبة (10%) سنوياً.
رفع عدد المزكين بنسبة (20%) سنوياً.
زيادة عدد الواقفين والمتبرعين بالأوقاف بنسبة (10%) سنوياً.
زيادة عدد الفعاليات الدعائية والإعلانية والتوعوية بحلول 2010.

د. إدخال القادة الجدد في عملية التخطيط الإستراتيجي

إن إشراك القيادة الجديدة للمؤسسة في عملية التخطيط ومراجعة الخطة أمرٌ هام، إذ أنه مسؤول مباشر عما قد يحدث وتتعرض له المؤسسة حال قيادته للمؤسســـة، وهـــذه المشاركة لن تكون بسرعة مالم يستوعب القائد الجديد مهامه بصورة شمولية وتفصـــيلية، تساعده فيما بعد على تقييم الخطة الاستراتيجية السابقة والتغيرات التي تحدث، والتباحث مع الموظفين والعملاء والتعرف بصورة أوضح عن المتغيرات الداخلية والخارجية.

هـ. توحيد عملية قياس الأداء مع التخطيط الإستراتيجي.

عند وضع الخطة الاستراتيجية بدايةً لم تكن هناك نتائج لعملية قيـــاس الأداء، لكن وبعد حصولها، فيجب على قيادة المؤسسة الاستفادة منها في إدخال النتـــائج الجديدة كمُدخلات على الخطة الاستراتيجية، لأن هذه النتائج القياسية ستســـاعد بلا شك في تطوير الأداء، وتجعل الخطة التشغيلية الجديدة ملائمة اكثـــر للخطـــة الاستراتيجية المعدلة، وهذا ما يستوجب على قيادة المؤسسة أن تجعل مـــن عمليـــة القياس عملية هامة يجب أن تتواصل باستمرار وبصورة أكثر جدية، لأنها ستساعد بلا شك على تطوير عملية مراجعة الخطة الاستراتيجية وتطويرها.

و. استخدام فريق التخطيط الإستراتيجي ذي خبرة.

كذلك من معايير نجاح الخطة الاستراتيجية، أن يكون لدى المؤسسة قـــدرة على الاستفادة من الموارد الخارجية "Out Sources" ذات الفائدة في مجال التخطيط الإستراتيجي، ولأنها وبسبب عدم صلتها بالمؤسسة مباشرة، وعدم وجود مراقبـــة وظيفية عليها من داخل المؤسسة، يمكنها أن تقدم بها رؤى ونظرات جديدة تساعد القيادة على إيجاد حلول جديدة ونافعة. وبذلك يتحقق لنا بصورة أوليـــة أن دورة

[PDSA]، وهي الوظيفة الأساسية للإدارة وهي ملخص الكلمات التالية التخطيط Plan والعمل Deed والدراسة Study والفعل Action، يمكن أن تؤدي إلى تخطيط إستراتيجي قادر ومنسجم مع بيئة المؤسسة بصورة صحيحة، لا سيما إذا كانت عملية التخطيط المؤسسي شاملة لكل أجزاء المؤسسة، وأن يشارك فيها كبار الأفراد وصغارهم، من أعضاء مجلس الإدارة إلى أعضاء القيادة العليا بالمؤسسة، شاملاً لكل القيادات الإشرافية والتخصصية بالمؤسسة إلى صغار الموظفين وعملاء المؤسسة.

استشراف المستقبل لوضع مؤسسة الأوقاف في واقعنا المعاصر

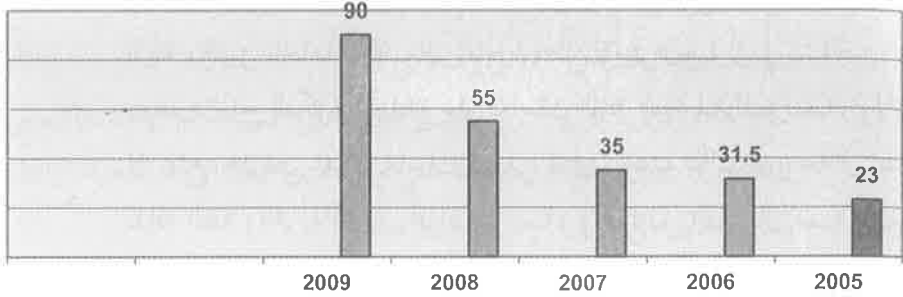
بعد هذه المرتكزات الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الوقفية، نرى أن المهم أن تؤكد هذه المؤسسة الحكومية المستقلة على القيمة العالمية والإنسانية والاجتماعية التي يتضمنها الوقف في دعم أهدافها وغاياتها من خلال عدة محددات استراتيجية هامة:

1. العمل على تنمية الأوقاف بأي طريقة استثمارية معاصرة مقبولة شرعاً، والعمل على الدخول في السوق الاستثماري والتجاري المحلي والعالمي ضمن أجندة اجتماعية واقتصادية، ويتضمن هذا أن يطور واقع الأوقاف الموجودة من خلال الصيانة والتطوير، وهذا لا يتم إلا من خلال استراتيجية استثمارية ذات طابع ديناميكي "The Dynamics Of Business Strategy"[1]. وهذا يتطلب جهداً أساسياً في تطوير فهم الحركة التجارية من خلال استراتيجية التفكير لدى القوميات والشعوب المختلفة، Global Strategy in a world nations[2].

ولعل الجدول التالي يشير إلى مدى التطور الاستثماري الذي وصلت إليه المؤسسة خلال العامين الماضيين في استثمار أموال الأوقاف، وزيادة الريع من خلال اتباع سياسة استراتيجية في زيادة ريع الأوقاف، من (23) مليون درهم عام 2005، إلى متوقع (90) مليون درهم خلال عام 2009م، كما هو واضح في المنحى التالي:

---

(1) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp. 6.
(2) Henry Mintzberg and James Quinn, The strategy Process, Concepts, pp. 738.

تصاعد ريع الأوقاف بملايين الدراهم من خلال التوقعات المالية
عند تطبيق الإستراتيجية المالية لمؤسسة الأوقاف بدبي

2. أن تنسجم أهداف الوقف مع رسالة الإسلام العالمية، ولأن الوقف قيمة إسلامية إنسانية، فيجب أن تصاحب عملية تصوير الإسلام بصورة إنسانية في ظل عملية التشويش التي تطال الإسلام وقيمه الإنسانية ومنها قيمة الوقف والعمل الخيري.

3. العمل على نشر ثقافة الولاء المؤسسي ما بين الموظفين والعاملين وبصورة تعكس سياسة نشر ثقافة الإبداع والابتكار، وتطور من مهارات القاعدة الوظيفية ما بين أفرادها، وتكوين فريق عمل متكامل متفاعل ما بين القاعدة والقيادة في المؤسسة. وهنا يتحتم على المؤسسة وضع نظام مكافأة Reward System للموظف أو الفريق المتميز[1]، والذي يسهم في رفد المؤسسة بالأفكار التطويرية التي تساعد على نشر وتطبيق الخطة الاستراتيجية.

4. أن يكون معيار نجاح المؤسسة الوقفية قائماً على قياس الإنجاز ومؤشراته للوصول إلى الإنجاز المنشود، ولأنه بهذه المعايير يتم الانسجام مع المتطلبات الشعبية، وكسب الثقة المتبادلة مع المؤسسة، ويجعل فكرة الوقف فكرة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

5. العمل على نشر رؤية ورسالة المؤسسة ضمن سياسة زيادة جرعات الفعاليات والأنشطة الاجتماعية والمشاريع الاستثمارية التجارية التي تخدم

(1) See, Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, Cases In Strategic Management, pp. 23, Jan McKenzie and Christine Van, Understanding The Knowledgeable Organization, pp. 44.

قطاعاً كبيراً من الجمهور[1]، وهذا يتطلب جهداً كبيراً في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة[2]، وملامح تكوينها، والعمل على تحليل أدوات هذه البيئة والتنبؤ باتجاهاتها لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

6. يتوقف نجاح الفكرة السابقة على تماسك البيئة الداخلية للمؤسسة، ولأنه لا نجاح خارجي بدون تماسك داخلي قوي. وهذا يتأكد من خلال نشر ثقافة الثقة والحرية ما بين أفراد المؤسسة، والتواصل الفعال ما بين القاعدة والقيادة، والعمل على نشر الإبداع والابتكار ما بين الموظفين.

7. العمل على التحليل والمواءمة بين البدائل الاستراتيجية في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وعلى المستويات المختلفة من محلية وإقليمية ودولية، وتشكيل القيادة العليا للمؤسسة التي تستطيع اختيار القرار البديل الإستراتيجي المناسب في أي حدث أو واقعة، وأن يكون لهذه القيادة العليا دور في عملية صنع المؤثر في المجتمع، باعتبار قيمة الوقف الإنسانية، وأنها مؤسسة قائمة على بناء المجتمع "Building Society".

8. الاهتمام بعناصر التفاعل الإستراتيجي Elements Of Strategic Interaction للمؤسسة الوقفية، وهي: العمل Action، الوقت Timing، المعلومات Information، الإعادة Repetition، العاملين Players، فهذه العناصر ستؤكد على فعالية التخطيط الإستراتيجي والتطبيق العملي له[3].

9. يجب على القيادة العليا للمؤسسة السؤال عن وضع المؤسسة الآن، Where the organization is now وكيفية الوصول إلى الرؤية المستقبلية لها Future Vision، وهذا لا يتم إلا من خلال مرونة وإرادة واضحة للوصول Flexibility and Willingness to Change[4].

---

(1) Henry Mintzberg and James Quinn, The strategy Process, pp. 35.
(2) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp. 26.
(3) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp. 188.
(4) John Thompson, Strategic Management, pp. 29.

هذه المرونة والإرادة ستحقق الأهداف النبيلة والإستراتيجيات القيمة التي تنادي بها المؤسسة، وهذا سيكون انعكاساً إيجابياً على واقع المؤسسات الوقفية في العالم الإسلامي[1].

لكن هذه المرونة يجب أن يصاحبها قدرة على التحكم الإستراتيجي Strategic Control والسيطرة على مفردات الخطة الاستراتيجية الثابتة، والتي تنطلق من الرؤية والرسالة المؤسسية[2].

10. إن التخطيط ضرورة لبقاء المؤسسات الوقفية القوية، ولا نجاح أو ريادة في عالم المؤسسات الإسلامية المعاصرة دون تفعيل لهذا الجانب الإداري الرئيسي، وهذا ما يؤكده علماء الاستراتيجية من أن لا نجاح لأي مؤسسة بدون تنبه وحذر إستراتيجي In order to be successful, organizations must be strategically aware[3].

11. عند وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية، يجب مراعاة أطر التغيير المفروض من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، ومعرفة الاتجاهات التي ستسلكها المؤسسة ضمن إطارها البيئي للوصول إلى غاياتها وتحقيق رسالتها المستقبلية في إطار التصور الاستراتيجي المتبع.

12. يجب أن تسعى المؤسسة الوقفية الى بناء شراكات وتحالفات استراتيجية Strategic Alliances مع الأطراف المؤثرة في الدولة أو المنطقة، أفراداً وجماعات وعلى الأخص أهل الخير والمحسنين من القطاع الشعبي والأهلي، بهدف حشد إمكانات الوقف للمساهمة في خطط ومشاريع وبرامج التنمية الشاملة التي يحتاجها المجتمع والدولة.

13. ضرورة العمل على فهم المشاكل Understanding The Problem التي تعترض العملية المؤسسية أو الخطط التشغيلية ضمن أي عائق أو مشكل من المحتمل أن يواجه تطبيق الخطة الاستراتيجية، وهذا يعني أن يتم رصد

---

(1) قارن: وثيقة استراتيجية الهيئة العالمية للوقف، (رمضان 1427هـ، نوفمبر 2003)، عضو مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، المعتمدة من مجلس واقفي الهيئة في اجتماعه الثالث.

(2) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp. 244.

(3) John Thompson, Strategic Management, pp. 16.

ذلك عند بداية التفكير في وضع الخطة الاستراتيجية.

14. يجب أن يُترجم نجاح استراتيجية المؤسسة الوقفية من خلال الوسائل والأساليب الفعّالة في الولوج إلى عالم رجال الأعمال وسيدات الأعمال، وأن يتمكنوا من المشاركة المؤثرة الرافدة لمشاريع المؤسسة، لا سيما في مجال أعمال الخير وخدمة المجتمع.

المبحث الثالث

الجودة الوقفية...
دراسة في معايير الإدارة الناجحة

إن معايير الجودة المراد تحقيقها في أي مؤسسة وقفية معاصرة ورائدة في العمل الاجتماعي والاقتصادي، متعلقة بتعدد الدراسات والأبحاث الخاصة بمعايير الأداء المتميز على كل مستوى سيما القطاع الحكومي والخاص، وفي مبحثنا هذا سنبحث الخصوصية الوقفية في مجال الريادة والجودة، وسنعمل على اختيار معايير تخص إدارة الأوقاف واستثمار أصولها وغلاتها والصرف على المحتاجين بصورة تؤكد معنى الوقف الحضاري، "تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة".

وكما هو معلوم، فإن الأوقاف في عصرنا الحاضر تدار بصورة مؤسسية من خلال القطاع الحكومي أو من خلال مؤسسات شبه مستقلة عن الحكومات، أو بصورة أقل تعقيداً، مؤسسات خاصة تدير وترعى الأصول الوقفية وتعمل على تنميتها واستثمارها وصرف ريعها على المصارف المستحقة. ولما كان الأمر كذلك، فإن العاملين في قطاع الأوقاف ملزمون بالعمل والمثابرة على جعل معايير الجودة المتعلقة بالعمل المؤسسي الوقفي على درجة عالية من الرقي والصدارة، لا سيما وأن هناك مؤسسات ليست ربحية منافسة تعمل على جودة منتوجاتها وأصولها بصورة تعكس مدى الفروقات والفجوات في عمل هذه المؤسسات وبعض المؤسسات الوقفية التي ما زال البعض منها يعمل ضمن معايير إدارية تقليدية غير مبتكرة.

ولهذا، سنعمل في هذه الدراسة على تحديد معايير الجودة الوقفية، من خلال تحديد معناها، ثم بيان عناصرها الأساسية، ومدى إمكانية وضع مقاييس ومؤشرات أداء تبحث في مجال الرقي وتحسين الأداء والجودة.

وبعد عقود متتالية من العمل في علم الإدارة ومناهجها وطرقها المتعددة، حتى غدت عند البعض تقليدية، ابتكر علماء الإدارة مفهوم "إدارة الجودة الشاملة"، وهي

إدارة تقوم على الالتزام الذاتي للموظف وعلى أسلوب العمل أو العملية الإدارية بشكل جماعي وعلى نهج التحسين والتطوير المستمر للنتائج مع بيان المقارنات بشكل منهجي ودائم، من خلال إدارة أفقية مرنة تسعى لنشر الثقافة والثقة بين عموم العاملين، وليست بشكل رأسي هرمي كما هو معتاد في علم الإدارة.

لقد كان الاعتقاد بأن تقديم الخدمات بشكل رخيص والقدرة السريعة على تصريفها في الأسواق، يعني أن العملية الإدارية ناجحة، لكن تبين أن التأخير في الإنتاج ضمن معايير الأداء الأحسن والأتقن يعتبر الأمثل والأفضل في الإدارة. وفي هذه الدراسة، والتي نسعى من خلالها إلى بيان معايير الجودة للمؤسسات الوقفية أو الخيرية لتكون نبراساً لها في العمل بأطر أكثر إتقاناً، نأمل أن يتم التوافق عليها لغرض العمل على الرقي بالعطاء الوقفي المجتمعي، وتحسين صورة الوقف بشكل يجمع الأبعاد الإنسانية والإبداعية في إطاره معا.

إن اختيار "إدارة الجودة الشاملة" كإطار عمل للمؤسسات الوقفية يدفع القائمين عليها إلى تحريك براعة ومواهب وقدرات جميع الموظفين والعاملين والشركاء (الموردين والمتعهدين والزبائن) للمؤسسة، ويحفز على إرضاء الموقفين والموقوف عليهم، مع العمل على زيادة القبول الاجتماعي الذي هو محل الاستهداف الوقفي الدائم.

إن المؤسسة الوقفية بحاجة إلى إدارة نافذة متمكنة قادرة على تحديد احتياجات المجتمع، ومن ثم تطوير المنتجات والخدمات الوقفية المقدمة له من خلال منهج تسويقي واضح.

ولم يغفل الإسلام كدين سماوي عن معاني الجودة أو الأفضلية في العمل أو الإتقان في العمل، ففي القرآن الكريم، هناك الآية الرائعة في الدلالة على الجودة والأفضلية في العمل الصالح، كما قال عز وجل ﴿**الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ**﴾، سورة الملك، (2)، وفي السيرة النبوية الشريفة قال صلى الله عليه والسلم: "**إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه**"[1]. ولعل هذا ما أشار إليه علماء الإدارة في عصرنا الحاضر من أنه يوجد

---

(1) انظر: مسند أبي يعلى الموصلي، مسند عائشة، رقم الحديث [4386]، كذلك: شعب الإيمان، الباب الخامس والثلاثون من شعب الإيمان باب في الأمانات، رقم الحديث [5312].

لدى العامل أو الموظف الالتزام الأخلاقــي "Personal Commitment"[(1)]، وقــد سبقهم في ذلك رسول الإنسانية صلى الله عليه وسلم بعدة قرون. ولأن التطــوير والجودة والتحسين رحلة لا نهاية لهـــا، Quality Improvement Is a Jorurney without an End[(2)]، يحتم على نظار الأوقاف في عصرنا الحاضر العمل بجد وتفان للوصول بالفكر الوقفي إلى درجات أعظم مـــن العطـــاء والتـــأثير الاجتمـــاعي والاقتصادي، لاعتبار أساسي هو أن تصنيع المنتجات والخدمات بشـــكل أفضـــل وأكثر تميزا، هو الطريق الأمثل والأحكم لاقتصاديات الإنتاج[(3)].

لطالما أكدت الدراسات السابقة على ثقافة الوقف وأهميته في المجتمع، وأهميـــة عودة الناس إلى سنن الوقف الحضارية والعمرانية والاجتماعية، بعدما عشنا فتـــرة ليست بالقصيرة، شهدت تدنّيا واضحا في دعم الأوقاف أو المشاركة في فعالياتهـــا، أو على أقل تقدير فهم مرامي ومقاصد الأوقاف الاجتماعيـــة، في ظـــل تكـــدس الثروات والأموال وعدم تحريكها في المجتمع، بل والتطاول على الأوقاف وســـرقتها والتلاعب بها، مما جعل من الأوقاف مجالا للإهمال والتسيب ومحلاً لضياع الأمانـــة، في ظل تدني مستوى العاملين في إدارة الأوقاف وعدم رضا المـــوقفين أو المجتمـــع عنهم.

اليوم يبدو أننا ملزمون بالتأكيد على أهمية نشر وخلق ثقافة الجودة الوقفيـــة "Creating a Quality Culture"[(4)]، في عموم المجتمعات الإسلامية، أو العمل على الوصول إلى مستويات الجودة المنشودة، "Acceptable quality levels"[(5)] فعلـــى إدارة الأوقاف في عصرنا الحاضر أن تبتعد قدر الإمكـــان عـــن الإدارة التقليديـــة

---

(1) Sumarntra Ghoshal, *The Individualized Corporation*, (New York, A Harpers Business Book, 1997), p. 117.

(2) James W. *Corporate Culture And The Quality Organization*, (London, Quorum books, 2001), p. 193, Bill Creech, *The Five Pillars of Total Quality Management*, (New York, Truman Talley Books, 1951), p. 399.

(3) Ivor Seeley, *Building Economics*, (London, Macmillan Press, 1996). p. 105.

(4) James W. *Corporate Culture And The Quality Organization*, p. 35.

(5) Malcolm Wheatley, *Understanding Just in Time*, (UK, Barron's, 1997), p. 48.

المعهودة، وأن تتحرر من الرقابة والمتابعة الرأسية، وأن تعمد قيادة المؤسسة إلى خلق الالتزام الذاتي بين موظفيها بدلاً من الرقابة الإدارية، كما يجب على قيادة الأوقاف أن تؤكد على أساليب العمل قبل التأكيد على النتائج والمخرجات، لأنه لو كانت العمليات والأساليب صحيحة، فإن ذلك سينطبق قطعا على النتائج، إضافةً إلى رصد الإجراءات المقارنة ما بين النتائج، فضلاً عن ذلك، فإن ناظر الأوقاف أو قيادة المؤسسة الوقفية يجب عليها أن تدير أي عملية إبداع ناجحة في المؤسسة أو بين الموظفين المبدعين بشكل مهني، "managing successful innovation"[1].

كما أن المؤسسة الوقفية ملزمة بتوسيع نطاق اتخاذ القرار ليكون جماعياً وليس فردياً أو متعلقاً بشخص الأمين العام أو المدير العام، أو صاحب الوقف كما كان معمولاً به سابقاً، بل يجب أن تكون لدى الشريحة العاملة في الإدارة والاستثمار الكلمة العليا في اتخاذ القرار، علاوة على ذلك، فإن المؤسسة الوقفية هي مؤسسة عصرية تعمد إلى التحسين والتطوير المستمر دون كلل أو ملل، وبصورة أوضح أن تعتمد إدارة الإبداع "Creative Management"[2].

إن التغيير المؤسسي ليس حلا سحريا"[3]، ولكنه العمل بجد والتدرج نحو تغيير الأولويات، لأننا ملزمون بإحداث تغيير واضح في جودة الأداء الوقفي المعاصر، وتطوير أساليب العمل، والابتعاد عن الطرق التقليدية، ورفع قدرات الموظفين وإمكانياتهم ومهاراتهم، وتحسين بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتعزيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع الموظفين والعملاء والأوساط الاجتماعية، فضلاً عن تقوية الولاء والانتماء للمؤسسة الوقفية، وغيرها من الأهداف التي نسعى لتحقيقها من اعتماد نظام الجودة في إدارة الأوقاف.

إننا على قناعة تامة أن استعمال الجودة الشاملة في مناهج وأنظمة الوقف ستؤدي قطعاً إلى بيان مواهب وابتكارات موظفي الأوقاف ومن يتعامل مع الأوقاف من [المورِّدين أو المتعهدين أو المتسأجرين أو العملاء بصورة عامة...]،

---

(1) D.E. Hussey, *The Innovation Challenge*, (New York, John Wiley & Sons, 1997), p. 1.

(2) Jon Sundbo and Lars Fuglsang, *Innovation as Strategic Reflexivity*, (New York, Routledge, 2002), p. 26.

(3) Stephn George, *Total Quality Managment*, p. 59.

وهذا ما سينعكس على زيادة الربح وتسويق المنتجات الوقفية، وتحسين الخدمات بكفاءة عالية. وليست غاية العمل تقليل التكلفة لغرض الحصول على أرباح، [Price - Cost = Profit]، ما يعرض المؤسسة لرداءة الإنتاج والسمعة معاً[1].

إننا في هذه الدراسة، سنسعى إلى تطويع نموذج إدارة الجودة الشاملة لخدمة عمل المؤسسات الوقفية، أي سنتبع منهج "المحاكاة"، لغرض الوصول إلى أفكار ورؤى تلبي احتياجات العمل الوقفي المعاصر.

هذا المنهج باعتقادنا سيحدد مشكلة البحث، وهي الحاجة الرئيسية في عمل المؤسسات الوقفية المعاصرة إلى تدقيق وإعمال مفاهيم مفردات الجودة الشاملة في العمليات الرئيسية للوقف، لتتحقق بذلك عدة أهداف من أهمها:

- الوصول بالمنتج الوقفي المعاصر إلى مرتبة عالية من الجودة والإتقان، وأقصد بالمنتج الوقفي ما يشمل [المشروع الوقفي، الخدمة الوقفية، التعاملات والإجراءات الداخلية، ...].
- جعل البيئة الداخلية للمؤسسة الوقفية تمتاز بإجراءات وعمليات مدروسة ومفهومة لدى عملاء الأوقاف الداخليين كـ [الموظفين] أو العملاء الخارجيين [الزبائن والمراجعين].
- إيصال رسالة الوقف بصورة أكثر تحضراً ومدنية، والارتقاء بالمفهوم الوقفي لخدمة دين الله عز وجل دعوةً وتعميراً في الأرض.

وهذه الدراسة التي سوف تحصر معايير الجودة في مجال إدارة الأوقاف، يمكن أن تفتح المجال أيضاً لدراسة عن معايير الجودة في مجال تنمية الأوقاف واستثماراتها.

المدخل: تحديد مصطلح الجودة الوقفية ودلالاته

في هذا المبحث، سنحاول قدر الإمكان العمل على إزالة الغموض واللبس في بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالجودة للوصول إلى بيان الوصف المطلوب لتحديد معنى الدراسة ومآلها، وهو معنى الجودة الوقفية.

---

(1) B. Joseph Pine, *Mass Customization*, (Boston, Harvard Business School Press, 1999), p. 124.

أولاً: مصطلح الجودة

يذهب العرب إلى التأكيد على أن مصطلح الجودة مأخوذ من الأصل الجذري للكلمة "الجيّد"، نقيض الرديء على فيعل، وأصله جَيْود[1]، كما يقول ابن منظور، وجاد الشيءُ جُودة وجَوْدة أي صار جيداً وأجدت الشيءَ فجاد والتَّجويد مثله، ويقال هذا شيء جَيّدٌ بَيّن الجُودة والجَوْدة، وقد جاد جَوْدة وأجاد أتى بالجَيِّد من القول أو الفعل، ويقال أجاد فلان في عمله وأَجْوَد وجاد عمله يَجود جَوْدة، وجُدْت له بالمال جُوداً، ورجل مِجْوادٌ مُجيد، وشاعر مِجْواد أي مُجيد يُجيد كثيراً.

وعلى هذا، تعني الجيد وهو خلاف الرديء أو السيئ، وإذا كان الأمر اللغوي هكذا، فإن المعنى الاصطلاحي لا يختلف كثيراً عنه، فعند العديد ممن تناولوا هذا المصطلح وأرادوا تعريفه قارب المعنى اللغوي، من أن الجودة تعني النوعية الجيدة الأصلية "Real quality must be the source"[2]، أو الكيف وليس الكم، ويذهب البعض إلى اعتبارها الرضا التام للعميل، أو المطابقة مع المتطلبات أو دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد، أو الحصول على الدرجة المتوقعة من التناسق والاعتماد المتناسب مع السوق بتكلفة منخفضة. أي أن الغالب من هذه التعاريف التعرف على نظرة العميل والتركيز على احتياجاته وتوقعاته، أو الوفاء بكل ما يريد ويتوقع، ضمن نسق التحسين المستمر والتطوير لتحقيق النتائج طويلة المدى[3]. مع أن ذوق العميل ورأيه قد يتغيران ولا يتناسبان مع الآخرين، وعليه، فإن تحديد معيار رغبة العميل يتصادم مع الإبداعية والإنتاجية في العمل على العموم[4].

---

(1) والسبب في ذلك أنّ الواو قلبت ياء لانكسارها ومجاورتها الياء ثم أُدغمت الياء الزائدة فيها والجمع جياد وجيادات، انظر: ابن منظور، لسان العرب، كلمة [الجيد].

(2) Harvey Brelin and Others, *Focused Quality, Managing For Results*, (New York, John Wiley & sons, 1995), p. 3, William Duncan, *Total Quality, Key Terms and Concepts*, (New York, AMACOM, 1995), p. 142.

(3) انظر بتوسع:
Howard Gitlow, *Quality Management Systems, A practical Guide*, (New York, CRC press, 2001), p. 2.

(4) Paul Plsek, *Creativity Innovation and Quality*, (USA, ASQ Quality Press, 1997), p. 20.

The traditional quality management maxim of "listening to the voice of the customer" may lead an organization to exactly the wrong conclusion in the face of innovation.

ولكننا نرى باختصار أن الجودة لا تخرج عن: عمل الأشياء بصورة صحيحة، "Doing the right things right"، أو أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاستفادة من التقييم[1]. فهي أسلوب تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على مواهب وقدرات كل من الإدارة والعاملين كفريق عمل واحد، لغرض التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية، باعتبار أن هناك تلازماً واضحاً ما بين النوعية والإنتاج Quality and Productivity[2]. وهذا ما ذهبت إليه التعريفات التي ظهرت في مجلة Progress Quality، وهي النشرة الرسمية للجمعية الأمريكية لمعايير بالجودة American Society for Quality Control، من أن "الجودة الشاملة" اطلقت على قيادة الأنظمة الجوية البحرية عام 1985 للمقاربة بينها وبين أسلوب الإدارة اليابانية لتحسين الجودة، وعلى ذلك تم توصيف الجودة ضمن هذه الأطر، وهو الأسلوب الذي يُتخذ لتحقيق النجاح الدائم، وتحقيق رضا الزبائن.

فالتفوق، والاعتماد على المنتج والمستخدم والتصنيع والقيمة كلها عناصر تتحقق في إطلاق وصف الجودة. وعلى ذلك يمكن القول: إن الأوقاف تتحقق فيها الجودة والتحسين، وهي قابلة موضوعياً لأي تغيير وتحسين يطرأ على هيكلها أو أطرها أو خططها، وهي غير جامدة أو محصورة في أصول لا يمكن أن تخضع للتغيير والتطوير والاجتهاد، وعلى ذلك يمكن القول إن الجودة الوقفية هي:

استقطاب الأصول المادية والمعنوية، وإدارتها واستثمارها بالطرق المثلى من خلال تقليل التكاليف والجهود، مع صرف غلاتها وتوزيعها على المستحقين بعدالة وكفاءة، ضمن نظام تقني يعتمد ويحافظ على التقييم والتحسين المستمر، لكسب المثوبة الشرعية، ورضا الموقفين والمجتمع.

---

(1) Timothy Clark, *Success Through Quality*, (Wisconsion, ASQ Quality Press, 1999), Steve Albrecht, *Crisis Management for Corporate Self-Defense*, (New York, American Management Association, 1996), p. 150.

(2) See, Howard Gitlow, *Quality Management Systems, A practical Guide*, p. 8.

ثانياً: دلالات مصطلح الجودة الوقفية

في هذا التعريف عدة نقاط ودلالات، من أهمها:

1. أن الأوقاف قائمة على [استقطاب، إدارة، استثمار، صرف]، هذا هو محور عمليات المسار الوقفي، ولكل عملية من هذه العمليات الإجراءات الخاصة بها، وتقع الجودة في كل عملية، وهو مسار يجمع هذه العمليات بطريقة منسجمة ومتتابعة، ضمن [المدخلات ثم الإجراءات ثم المخرجات].
2. إذا كان بعض التعريفات يحصر الجودة في مراد العميل، فإن الجودة الوقفية تشير إلى ذلك من خلال عدة شرائح للعملاء، وهم: [موقفون: استقطاب]، [موظفون وعملاء وموردون: إدارة واستثمار]، [موقوف عليهم: صرف]، هذه الشرائح كل منها بحاجة إلى رضا وقبول ضمن المسار الوقفي.
3. إن الأوقاف كنظام اقتصادي واجتماعي، قائم منذ عهد النبوة على الاجتهاد والتطوير والتحسين الشرعي والفكري والإداري، بل والقانوني أيضاً، وعلى ذلك فليس من الغريب أن نجد أن الأوقاف غطت مساحات كبيرة من العطاء الاجتماعي والاقتصادي خلال التاريخ الإسلامي، وهذا ما أثبته فقهاء الشريعة من أنه "يجوز وقف كل عين ينتفع بها على الدوام"[1]، مثل العقار والحيوان والأثاث والسلاح وغير ذلك. وهذا ما يشير بقوة إلى ضرورة الاستفادة من معايير الجودة للمؤسسات الحديثة، ودمجها في مسار العمليات الوقفية.
4. نلحظ كذلك من التعريف أن التحسين المستمر في تطوير العمليات الوقفية يجب أن يكون طويل المدى، من خلال الخبرات الجماعية وأن تندرج هذه جميعاً لتلبية متطلبات العملاء [موقفين، موقوف عليهم، وبصورة أبعد كل شرائح المجتمع أو الإنسانية بالعموم]. لأننا نعتقد أن البيئة الخارجية للمؤسسة الوقفية يجب أن تتواصل مع شتى أتباع الطوائف والأديان

---

(1) انظر: الشيرازي، المهذب في فقه الإمام الشافعي، (بيروت، دار الفكر، لا يوجد تاريخ للنشر)، 440/1.

المختلفة، لغرض التعريف بسماحة الإسلام والدعوة إليه بالحسنى، ولهذا ذهب فقهاء الإسلام بجواز الوقف من المسلم أو الذمي على ذمي معين، كصدقة التطوع، لكن بشرط أن لا يظهر فيه قصد معصية(1).

وهنا تأتي مسألة المؤسسات الخدمية الاجتماعية التي يجب أن تتكامل مع مؤسسات الأوقاف، كمؤسسات النفع العام أو ما كان يعبر عنها قديماً عند الفقهاء بالإرصاد، وهو أن يقف أحد الحكام [أو الحكومة] أرضاً مملوكة للدولة لمصلحة عامة كمدرسة أو مستشفى، وقد عرف أن هذا جائز بحكم الولاية العامة، ولكن يسمى هذا إرصاداً لا وقفاً حقيقة(2). هذه المؤسسات تمثل سنداً واضحاً للمؤسسات الوقفية، بسبب الدعم الحكومي التي تحصل عليه، والاهتمام الإداري والتنظيمي الذي تلقاه من الدول.

5. إن نظام الأوقاف نظام شرعي قائم على تعاليم نبوية راقية في العطاء الإنساني، لم يصل إليها أي مجتمع أو أمة قدر ما وصل الإسلام ومجتمع المسلمين عموماً عبر التاريخ، وهنا تفترق المؤسسة الوقفية عن غيرها بقدرتها على المزج ما بين العواطف الدينية للشرائح المستهدفة، وما بين التنمية الاجتماعية الحقيقية، وهذا ما يدعو القائمين على الأوقاف إلى أن يتفهموا أهمية العواطف في جلب المزيد من التعاطف والمصداقية، فضلاً عن استقطاب الأوقاف الجديدة، من خلال مراحل ومهارات جلب العاطفة كتحديد العاطفة المطلوبة "Identify Emotion"، استعمال العاطفة "Use Emotion"، فهم وتفهم العاطفة المقابلة "Understand Emotion"، وأخيراً إدارة العاطفة "Manage Emotion" لصالح خطط المؤسسة ومشاريعها(3). إن تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي، ولهذا وبمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة، فإنه يجب أن يصبح جزءا

---

(1) الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، إشراف: صدقي العطار، (دمشق، دار الفكر، ط1، 1998)، 379/2.

(2) انظر: وهبة الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلّتُهُ، 303/10.

(3) Daid Caruso, *Emotionally Intelligent Manager*, (San Francisco, Jossey Bass, 2004), p. XI.

أساسيا وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من الهرم إلى القمة، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، وهي عملية مكونة من مراحل محددة بشكل جيد، وتحتاج إلى متسع من الزمن لتحقيقها، حتى تصبح مألوفة للمؤسسة التي تتبناها، ويتم تنفيذها باستمرار السعي الدؤوب لتحقيق نسب أعلى من رضا العملاء. بل يرى البعض أن نجاح المؤسسات يقوم على رضا العملاء، Using customer satisfaction to drive your business[1]، لاعتبار أن الجودة قائمة على رضا العميل.

كما يجب أن تتضح الرؤية لدى المؤسسة الوقفية حول من هم عملاؤها وزبائنها وروادها، أو من هم الذين يجب عليها خدمتهم، "Whom Do We Want To Serve"[2]، وما هي احتياجات عملائنا الحقيقية What Are Our Customers's Real Needs?[3]، أو بصورة أدق، يجب أن يتم التعرف على فكر المؤسسة وخطتها الاستراتيجية وخططها التشغيلية، ودور الإدارات والأقسام، وطرق العمل والمناهج المتبعة في الإدارة بالعموم. Knowing your company: What is serious for you?[4].

ومن ثم يجب أن تقوم الأنشطة والبرامج لاستهداف هذه الشرائح كل حسب حجمه وتأثيره على إطار المؤسسة. أو يمكن تعميم النظرة لتكون: تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، إبتداء من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل)، أو التركيز الثابت على احتياجات العميل ورضائه، وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل. أي أن الجودة هي التحسين المستمر في التطوير، وعمل جماعي بخبرات متنوعة لغرض تلبية احتياجات العملاء من خلال تخفيض التكلفة المتوقعة للخدمة.

---

(1) Stephn George, *Total Quality Managmement*, p. 38, James W. *Corporate Culture And The Quality Organization*, (London, Quorum books, 2001), p. 26.

(2) James W. *Corporate Culture And The Quality Organization*, p. 101.

(3) James W. *Corporate Culture And The Quality Organization*, p. 102, William Duncan, *Total Quality, p. 7.*

(4) Steve Albrecht, *Crisis Management for Corporate Self-Defense*, (New York, American Management Association, 1996) p. 2.

المطلب الأول: معايير الجودة الوقفية

سنحاول تحديد أهم المعايير الوقفية التي إن توفرت بصورة جيدة وحسنة في أي مؤسسة ستشير بقوة إلى أن هذه المؤسسة تدير وتستثمر وتصرف الأوقاف وغلاتها بصورة متقنة ورائدة، ولن نقف كثيراً عند تفاصيل علم الجودة الحديثة أو ممارسات الدول والحكومات في مجال جودة وتحسين أداء وزاراتها ومؤسساتها[1]، بقدر ما نصل إلى أهمية أن تكون للأوقاف جودتها استقطاباً واستثماراً وتنمية[2].

المعيار الأساسي الأول: القيادة المؤسسية

كأي مؤسسة حديثة، تشكل القيادة أو الإدارة العليا معياراً أساسياً رئيسياً في تطويرها وتحسين عملياتها وإجراءاتها، والقيادة هي الطرف الملزم بتطبيق المعطيات بصورة صحيحة، ولو كانت هناك معطيات صحيحة دون وجود قيادة مؤهلة فإن العمل سيتوقف قطعاً.

"If the right information does not get to the right person, work may stop or go wrong"[3].

وهذا يعني ضرورة أن يتحقق في شخص ناظر الأوقاف أو ذاته معنى القيادة "To be self leader"[4]. فهو المسؤول عن توجيه المؤسسة بفعالية لتحقيق غاياتها

---

(1) انظر بتوسع: جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، نقلاً عن موقع الجائزة [www.kaa.jo]، كذلك انظر: نموذج التميز في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميّز، التقييم والمنهجيات، [نقلاً عن: الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، حكومة دبي، 2006].

(2) لن أسمي الدفع من ريع الأوقاف على المحتاجين أو الموقوف عليهم غلات الأوقاف صرفاً، وإنما أسميه تنمية وتطويراً في المجتمع، لأن الوقف ليس من مهامه سد الحاجات، وإنما التكامل المجتمعي وتنمية أفراده ومؤسساته.

(3) Martin Betts, *Strategic Management of I.T*, (USA, Blackwell Science, 1999), p. 14.

(4) Ken Blanchard, *Self Leadership and the one minute manager*, (New York, William Morrow, 2005), p. 104. A leader is a person in a position of authority who is responsible for the results of those under his or her direction. See: Ken Blanchard, *The Secret*, (San Francisco, Berrett Publishers, 2001), p. 10

باستخدام الموارد المالية والبشرية من خلال[1]:

- تطوير استراتيجية توجه الأعمال والنشاطات والإجـراءات، وتحقـق الأهداف المؤسسية، وتسهم في تحقيق الأهداف الإسلامية الإنسانية.
- إيجاد ثقافة مؤسسية والمحافظة عليها تدعم قدرة الموظفين علـى تحقيـق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية، وهذه الثقافة يجب أن تحافظ علـى الاختلافات البينية أو العادات والتقاليد بين الأفـراد، لا أن تتجاهلـها "Cultural differences must be managed, not ignored"[2].
- تطوير وتطبيق أنظمة إدارية داخلية تعمل على تمكين الموظفين من القيام بالمهام والواجبات الموكولة إليهم، وبناء أنظمة لمراقبـة وتقيـيم الأداء المؤسسي.
- وضع استراتيجيات للتعاون وبناء العلاقات التشاركية مع المؤسسـات الأخرى، واستراتيجيات لإدارة المخاطر.

ولكي تكون القيادة فاعلة في مؤسستها، عليها أن تتحلى بمعايير من أهمها:

- معيار الإشراف على التخطيط الاستراتيجي وتطوير الرؤيـة والرسـالة وسياسات التغيير، وهنا يلزم القائد أن يكون متفاعلاً ومنتجاً إلى حـد بعيد Be Proactive and Reactive[3].
- معيار الثقافة الداعمة كقيم اجتماعية وزرع الثقة في نفوس المـوظفين، فالقائد يجب أن يحصل على ثقـة مؤسسـته Eran the trust of the organization[4]، وكيفية التعامل مع جميع الفئات المعنية كالمتعـاملين والشركاء والموردين والمجتمع.

---

(1) نقلاً عن: جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، [www.kaa.jo]، قارن مع:
Stephn George, *Total Quality Managmement*, (New York, John Wiley & sons, 1998), p. 24.

(2) Mike Seymour, *Effective Crisis Management*, (London, CASSELL, 2000), p. 25.

(3) Steve Albrecht, *Crisis Management for Corporate Self-Defense*, (New York, American Management Association, 1996) p. 53.

(4) Stephn George, *Total Quality Managmement*, p. 25.

- معيار المراقبة والتقييم لأعمال المؤسسة من استقطاب الأوقاف وتنميتها بصورة صحيحة وفاعلة في المجتمع، ودرء المخاطر حال استثمار الأوقاف.

وإذا نظرنا إلى هذه المعايير، سنجد أنها تتكامل وتتضافر في حال نجح الناظر أو مؤسسة الوقف في العمل على إنجازها معاً بصورة متساوية ومتناسقة، فمثلاً إذا نظرنا إلى:

معيار [**التخطيط الاستراتيجي**]، فيعني أن يتحدد لدى القيادة إطار المؤسسة الإستراتيجي، من خلال وضع الرؤية والرسالة والقيم والمسؤوليات والسياسات ضمن خطة استراتيجية وأخرى تشغيلية مناسبتين، تتحقق فيهما الغايات والأهداف والبرامج والعمليات والإجراءات القابلة للتطبيق والتحقيق والقياس ضمن الزمن المتاح.

فالرؤية هي المحل الأول لتحقق الجودة وبدايتها، Quality starts with a Vision[1]، وكذلك الحال بالنسبة للرسالة والإستراتيجيات والخطط.

فناظر الوقف يجب أن يكون على مستوى من التفكير الإستراتيجي في إدارة الأوقاف "Be a strategic Thinker"[2]، ويجب أن يتصل هذا المعيار بخدمة المجتمع والأمة الإسلامية، فاستقطاب الأوقاف مثلاً، ضمن أجندة أي خطة استراتيجية لمؤسسة وقفية يحقق ما تصبو إليه المؤسسة من زيادة أصولها الوقفية، وفي الوقت ذاته تصب في خدمة المجتمع والأمة، لأن رفاهية أي مجتمع إسلامي، تصب في النهاية في مصلحة رفاهية الأمة الإسلامية جمعاء.

والناظر للأوقاف يجب عليه أن يفهم العوامل الداخلية والخارجية المحركة للمؤسسة أو المجتمع، ويقود النتائج المترتبة على أي عملية أو برامج تغيير بما يتناسب مع هذه العوامل.

وإذا نظرنا إلى المعيار الثاني [**الثقافة المؤسسية الداعمة**]، والذي تنبثق عنه القيم الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة الوقفية، فهي الأطر غير المرئية، لكنها

---

(1) James Evans, *Total Quality, Management, Organization, and Strategy*, (UK, Thomson, 2003), p. 5.

(2) Stephn George, *Total Quality Managment*, p. 25.

القدوة والممارسة والاعتبارات الأخلاقية الحاكمة لأي مؤسسة وقفيـــة تعمـــل في الإطار الإسلامي، وهي في النهاية تصب في تعزيز الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

وهي تحدد السؤال التالي: ما هو مقدار إيمان موظفي الأوقاف بهذه القـــيم؟، How much do we believe in our values[(1)]، فالقيم والسلوكيات كالأمانـــة والنـــزاهة والتفاني في العمل وغيرها هـــي في المحصـــلة معـــززة لتحســـين الأداء المؤسسي، وإذا نظرنا إلى المسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع، سنجد أن الأوقاف تتعزز في الأوساط الاجتماعية دعماً وريادةً، وهذه تندرج ضمن المبادرات الاجتماعيـــة التي تسعى إليها أي مؤسسة حديثة تعمل لاستقطاب فئات المجتمع.

ولكي تتحقق هذه الثقافة، يجب أن يكون هناك أربع خطـــوات أساســـية في تفعيل هذه الثقافة[(2)]:

أولاً: ثقافة الالتزام بالجودة Commit to Quality

ثانياً: معرفة نظام المؤسسة وقيمها Know your company's systems and values

ثالثاً: المشاركة في عملية تحسين وجـــودة المؤسســـة Participate in your company's Quality processes

رابعاً: تعميم مبدأ الجـــودة ليشـــمل جميـــع مســـتويات الإدارة بالمؤسســـة Intergrate Quality into the company's management model

ولتحقيق هذه الثقافة، يجب العمل على النهوض بالموظفين بصـــورة دائمـــة بالتدريب والتأهيل وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليـــه مـــن مهـــارات ومعـــارف أساسية.

ومن المعايير الهامة لقيادة أو نظارة الأوقاف، معيار [**المراقبة والتقييم**]، والذي من خلاله يجب مراقبة الأداء المؤسسي ومعاينة مؤشرات الأداء وأنهـــا تصـــب في المكان الصحيح، والعمل على معالجة مجالات التحسين بصورة دائمة، والنظـــر في مسارات ومخرجات القرارات التنفيذية ذات الشأن.

---

(1) James W. *Corporate Culture And The Quality Organization*, p. 65.

(2) Stephn George, *Total Quality Managmement*, (New York, John Wiley & sons, 1998), p. 15.

كما يتفرع عن هذا المعيار النظر بصورة صحيحة إلى تحقيق المخرجات المستهدفة (النوعية والكمية)، ومتابعة التحالفات والشراكات مع المؤسسات العاملة في نطاق الأوقاف القريبة (كالمؤسسات الوقفية والخيرية..)، إلى المؤسسات ذات الصلة (كالمؤسسات المالية والمصارف والمؤسسات الاجتماعية، ...)، ومتابعة إجراءات التطبيق والبرامج المشتركة والتي تعود بالنفع على أهداف المؤسسة.

المعيار الأساسي الثاني: الموارد البشرية

يجب على المؤسسة الوقفية أن تحافظ على الثروة البشرية العاملة، وأن تستثمر في الأفراد والموظفين Investment In People[1]، كما تستثمر في الموارد المادية، وتشجع الأداء الفردي والجماعي، من خلال تطبيق سياسات التوظيف العادلة، وتطوير نظام مكافآت وتشجيع الكفاءات البشرية ذات الأداء المتميز على البقاء في المؤسسة، وهذا كله يتم من خلال المؤسسة القادرة على تخطيط وإدارة قسم الموارد البشرية، ثم تحديد وتطوير مهارات وقدرات مواردها، ثم تمكينهم كأفراد وفرق عمل من المشاركة في صياغة القرارات الإدارية والسياسات من خلال إطار شفاف وعادل وتقدير الجهود والمكافآت، ضمن عدة معايير من أهمها:

[**معيار الإدارة**]، والمقصود بهذا المعيار الفرعي أن تضمن سياسات المؤسسة في مجالات الاستقطاب والتعيين تكافؤ الفرص دون تحيز أو موالاة للبعض دون الآخر، والعمل على استقطاب الأكفّاء، والعمل على تطوير أنظمة الأداء والنتائج الوظيفية، أو بصورة أوضح أن يتم إعادة اكتشاف الإدارة " Rediscovering Management"[2].

كما يلزم المؤسسة الوقفية أن تحدد الأوصاف الوظيفية بوضوح، وبيان قائمة الدورات التي تعين على تطوير الذات والمهارات، فضلاً عن سلم الرواتب والحوافز الوظيفية، وهذا يعني أن يتم تغيير الأفراد والموارد البشرية ضمن نظام المكافآت

---

(1) D.E. Hussey, *The Innovation Challenge*, p. 86, Jane Henery & David Mayle, *Managing Innovation and Change*, (London, SAGE, publications, 2002), p. 59.

(2) Sumarntra Ghoshal, *The Individualized Corporation*, (New York, A Harpers Business Book, 1997), p. 25.

والحوافز Changing your employees' rewards system[1].

إن سياسات التوظيف وتشريعاته في مؤسسات الأوقاف يجب أن تكون "شفافة"، وغير محابية أو موالية لأحد دون الآخر، والمحاباة يجب أن تكون للصالح العام فقط.

إن الموضوعية والعدالة في تقييم أداء الموظفين وإعطائهم المكافأت والحوافز المستحقة يساعد المؤسسة كثيراً في تحقيق أفضل النتائج المؤسسية، ويتيح الفرصة للموظفين المتميزين لكي يبدعوا، وأن يشكلوا فريق الجودة Quality Teamwork[2].

[**معيار التدريب والتطوير**]، وهو أن يكون للمؤسسة الوقفية قدرة تامة على تطوير وتأهيل موظفيها من خلال قائمة البرامج والدورات، ويجب أن يؤدي هذا المعيار فعالية واضحة في مجال تصميم وتنفيذ ومراجعة برامج التدريب والتطوير من أجل تعزيز الأداء العام للمؤسسة، ويزيد من رضى الموظفين وعطائهم.

[**معيار التخطيط**]، ونقصد به أن تكون إجراءات المؤسسة وسياساتها في مجال التنبؤ والتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية مدروسة جيداً، وخططها صحيحة في مجال استقطاب الموظفين المتميزين من باقي المؤسسات والقطاعات العاملة في المجتمع.

هذه الخطط تسعى لخلق وظائف شاغرة وتحسن من الترقيات والاستقالات والتقاعد لدى الموظفين الحاليين، وتعمل على ترقية الموظفين من داخل المؤسسة لملء الوظائف الشاغرة في المستقبل في المستوى الإداري الإشرافي والقيادي.

[**معيار رفاه الموظفين**]، وهذا المعيار يسعى لتعزيز رضى الموظفين والمحافظة عليهم، لا سيما أصحاب التخصصات النادرة وممن عرف عنه التميز وحسن الأداء، وهذا لا يتم إلا بخلق بيئة عمل صحية، وتكوين ثقافة الأسرة الواحدة.

مع الاعتبار أن خصوصية التوظيف في المؤسسات الوقفية يجب أن تبقى ضمن الإطار والبيئة والثقافة الإسلامية، بمعنى أن يكون الموظف المختار بعناية بعد هذه المعايير ملتزماً بأحكام الإسلام، مدركاً لخصوصية المؤسسة الوقفية، ودورها في تنمية المجتمع.

---

(1) Steve Albrecht, *Crisis Management for Corporate Self-Defense*, (New York, American Management Association, 1996) p. 194.

(2) James Evans, *Total Quality, Management, Organization, and Strategy*, p. 235.

المعيار الأساسي الثالث: الإستراتيجيات والعمليات

وهذا المعيار يتناول وضع الإستراتيجيات والخطط العامة لإدارة الأوقاف، وكيفية القضاء على البيروقراطية المعروفة في الدوائر الحكومية، وتحديث العمليات والإجراءات وتسهيلها أمام العملاء، مع العمل على جمع التغذية الراجعة من متلقي الخدمة والاستفادة منها في الحصول على رضى المتعاملين، كما أنها تعمل للحصول على المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الموردين بطريقة كفوءة.

إن هذا المعيار يوفر لإدارة الأوقاف الطريقة المثلى في التقليل من تكاليفها [صيانة، أعمال، ...]، ويلزم القائمين عليها استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير العمليات والإجراءات، وقد يشير هذا المعيار إلى ضرورة الحد من الإجراءات الروتينية، من خلال حذف الخطوات الثانوية والتي تعطل فعالية الخدمة والمنتج، من خلال عدة معايير فرعية، من أهمها:

[معيار وضع الإستراتيجيات]، وهذا يشير إلى مدى تطابق هذه الإستراتيجيات مع الاحتياجات الحالية وتوقعات المؤسسة المستقبلية من خلال الدراسات الجادة والهادفة أو من خلال نتائج الأداء المؤسسي ومتابعة التقارير، ويتم ذلك من خلال شرح هذه الاستراتيجيات للموظفين أو المتعاملين بطرق متعددة.

[معيار إدارة العمليات وتبسيطها]، وهو يشير إلى ضرورة تصميم وتنفيذ ومراجعة وتحسين العمليات الرئيسة والمساندة وضبط التكاليف واستخدام التكنولوجيا، والعمل على وضع نظام تداخل مرن للعمليات المترابطة بدون تأخير بين الإدارات والأقسام المختلفة، فضلاً على العمل على تسهيل وتسير الإجراءات واختصارها، للحفاظ على الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتقديم الخدمات.

ولعل التوقيت أساس كل شيء، "Timing Is Everything"[1]، فالتوقيت لأي عملية يعتبر سر نجاحها وتفوقها على غيرها من العمليات الروتينية أو التقليدية.

---

(1) Harvey Brelin and Others, *Focused Quality, Managing For Results*, p. 93.

والعمليات في قطاع الأوقاف، يجب أن تتصف بالبناء القائم على المرونة "Building Organizational Flexibility"[1]، لأن مجمل أحكام الأوقاف قائمة على الاجتهاد وتلمس المصلحة الشرعية، وعلى حد وصف قول ابن القيم 751هـ رحمه الله: "فإن الله سبحانه أرسل رسله، وأنزل كتبه ليقوم الناس بالقسط وهو العدل: الذي قامت به الأرض والسموات، فإذا ظهرت أمارات العدل وأسفر وجهه بأي طريق كان فثم شرع الله ودينه"[2]، وليس هناك من كتاب أو باب فقهي تتنازعه المصلحة كما تتنازع كتاب وباب الوقف والحبس.

[معيار إدارة العلاقات مع المتعاملين]، ونقصد به أن تكون عمليات المؤسسة هادفة لتحقيق أكبر قدر من رضا المتعاملين معها (متلقي خدمة وموردين)، وتقديم أكثر الخدمات المتميزة لمتلقي الخدمة، [كموقفين جدد، أو مستأجرين لعقارات الأوقاف، أو ممن يستفيد من مصارف الأوقاف، ...]، وهذا يحتم على المؤسسة صياغة أفرادها بطريقة تنسجم مع تطلعاتها في تقديم الخدمة العالية الجودة، بدءاً من تلقي المكالمة في خدمة العملاء وانتهاء بتقديم الخدمة أياً كان حجمها، وهذا يعني أن تتوقف إدارة السياسات لتحل محلها إدارة الأفراد Stop managing Policies and start managing people[3].

وبصورة أدق، يجب أن تكون للمؤسسة الوقفية شبكة تواصل مستمرة مع عملائها وزبائنها، بل وكل شرائح المجتمع إذا أرادت أن تكون مؤسسة ناجحة "Communication with Customers"[4].

---

(1) Sumarntra Ghoshal, *The Individualized Corporation*, (New York, A Harpers Business Book, 1997). p. 119.

(2) ابن القيم، الطرق الحكمية في السياسة الشرعية، تحقيق: محمد غازي، (القاهرة: مطبعة المدني، ط.ت)، ص 19، وقال في موضع أخر: "فإذا ظهرت أمارات الحق، وقامت أدلة العقل، وأسفر صبحه بأي طريق كان فثم شرع الله ودينه ورضاه وأمره" ابن القيم، إعلام الموقعين عن رب العالمين، تحقيق: طه سعد، (بيروت: دار الجليل، 1973م).، 373/4.

(3) Steve Albrecht, *Crisis Management for Corporate Self-Defense*, (New York, American Management Association, 1996) pp. 78.

(4) Stephn George, *Total Quality Managmement*, p. 127, James W. *Corporate Culture And The Quality Organization*, p. 96.

وهنا، فإن مؤسسة الأوقاف ملزمة كذلك ببناء علاقات متميزة مع موردي البضائع والخدمات، وتحديد من هم الموردون لمنتوجات الأوقاف، " Identify The Suppliers you need for your product"[1]، لاعتبار أن اختيار موردين أكفاء يعني الحصول على المنتجات والخدمات عالية الجودة.

وهنا يمكن للأوقاف أن تتبع مواصفات [ISO 9000]، ومواصفات العالمية في مؤشرات الأداء، على أن تصميم العمليات وتقديم الخدمات يجب أن يخضع لاحتياجات المتعاملين وتوقعاتهم من خلال الاستفادة من نتائج الاستبيانات والتنبؤ بنوعية الخدمات.

كما أن المؤسسة ملزمة بالتعرف على نتائج المتعاملين [Customer Results] من خلال الاستبيانات أو الشكاوى أو الاقتراحات وغير ذلك، لأنها نتائج تصب في تعديل مسار إدارة الأوقاف للأفضل والأحسن، كما أنها ملزمة أيضاً بالتعرف على نتائج المجتمع [Society Results] وقدرة المؤسسة الوقفية على تحمل مسؤولياتها الاجتماعية من خلال مبادراتها الاجتماعية أو النشاطات المجتمعية ودعم المشاريع الخيرية والتطوعية، بل وقدرة الأوقاف على دعم جهود البيئة والسلامة الاجتماعية.

المعيار الأساسي الرابع: المعارف والشراكات

في هذا المعيار، يجب أن تحتل المعارف المتنوعة والشراكات المختلفة موقعاً متميزاً في الفكر المؤسسي الوقفي، فعلى المؤسسة الحصول على المعلومات الضرورية وتحليلها بغرض الاستفادة منها لتحقيق أهدافها، والعمل على الحفاظ على سرية المعلومات، واستخدام استراتيجية محددة لإدارة الشراكات والمعارف، وتبادل المعارف مع الشركاء الإستراتيجيين.

ولكي يتم هذا بصورة حسنة، يجب الاستفادة من المعايير التالية:

[معيار الاحتياجات المعرفية]، وهو أن تكون للمؤسسة القدرة على تحديد البيانات والمعلومات الأساسية التي تحتاجها سواءً أكانت فنية أو برمجية أو استشارية

(1) Bill Creech, *The Five Pillars of Total Quality Management*, (New York, Truman Talley Books, 1951), p. 250.

أو ثقافية، ثم العمل على تحويلها إلى نمط معرفي ثقافي بين عموم الموظفين والشركاء الإستراتيجيين، كما يجب على المؤسسة استخدام أفضل التقنيات للحفاظ على معلومات المؤسسة، والاشتراك في الحكومة الالكترونية في مجتمعها.

[معيار الوعي والالتزام]، إن اشتراك عموم الموظفين في إدارة وتبادل المعرفة في خضم الأعمال المؤسسية، يؤكد مدى الوعي لديهم، ويؤكد على مدى الحرص والسلوك المؤسسي في أهمية المعرفة، لأننا بذلك نستطيع أن نخطط وننفذ أعمالنا بطريقة واعية وصحيحة، ونقلل من التكاليف والمراسلات الزائدة، وهذا يحتم على جميع الموظفين الاستفادة من هذه المعلومات وحمايتها في الوقت نفسه، لأنها أمانة، ولا يتم هذا إلا من خلال برامج متخصصة لحماية البيانات والمعلومات المخزنة إلكترونياً أو أرشيفياً.

[معيار الاتصالات الداخلية والخارجية]، هذا المعيار يؤكد على أهمية أنشطة وفعاليات الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة مع موظفيها أو شركائها الخارجيين، ودورها في إيجاد صورة إيجابية للمؤسسة، وهذا لا يتم إلا من خلال أن تكون الاتصالات الداخلية متناسقة بشكل جيد لتسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالأمور الإدارية الحالية والمستقبلية، كما أن الاتصالات الخارجية مع الشركاء والحلفاء مع الأوقاف وحصولهم على معلومات مشتركة والاستفادة منها ما يساعد المؤسسة على نسج علاقات متميزة.

وهنا نرى أن النظارة الوقفية ملزمة بالقيام بالحملات الاتصالية مع جميع الشركاء والحلفاء لها بغرض مواصلة الاستفادة من كل جديد، سواء أكان في المجال الإداري أو الاستثماري أو الإستراتيجي أو غيره من المجالات، مع ملاحظة أن القصور قد يلحق مثل هكذا حملات(1).

وهذه الحملات يجب أن تنطلق ضمن الإطار العام للمرجعية الإسلامية، فهي حملات تتوخى الأطر الشرعية والإخلاقية لإيصال رسالة الوقف بشكل أكثر وضوحاً.

---

(1) Steve Albrecht, *Crisis Management for Corporate Self-Defense*, (New York, American Management Association, 1996) p. 8.

[معيار تفعيل الشراكات]، ويتمثل في إدارة الشراكة من خلال تحديـــد أقطابهـــا محلياً ودولياً، وبيان المنافع المتبادلة معهم، وطرق التنفيذ والمتابعة والتطوير، ولعل المـــراد من تفعيل الشراكات تعلم الأفضل ومتابعته دائمـــاً، Learning Form The Best[1]، لأن الانتظار في تطبيق الأفكار المبدعة والخلاقة سيحولها قطعـــاً إلى أفكـــار رديئـــة، "Waiting for the great idea might be a bad idea"[2].

المعيار الأساسي الخامس: الأصول المالية والاستثمار

إن مآل الوقف قائم على "أصل" و"ريع"، وبهذا يتحقق لنا المعيـــار الخـــامس لإدارة الأوقاف، باعتبار أن تحديد الأصول المالية عقارات وأراض وسيولة ماليـــة، يجب أن تقوم على أنظمة محاسبية ومساءلة مالية للإدارة، مع استثمار خـــال مـــن المخاطرة أو التلاعب.

وكي يتحقق هذا المعيار بصورة سليمة، يجب العمل على توفير عدة معـــايير فرعية، من أهمها:

[معيار التخطيط]، وعملية التخطيط تتمثل هنا في إعداد موازنـــة المؤسســـة الوقفية وبيان أصولها المالية وكيفية توزيع ريع الأصول على المصارف الشرعية، مع دراسة أهمية تخصيص موارد ماليـــة ضـــرورية لأن تطبـــق المؤسســـة خططهـــا الاستراتيجية، فوضع التقديرات اللازمة للســـنوات القادمـــة وبيـــان الإيـــرادات والمصاريف المتوقعة يساعد على تحديد أطر العمل وبرامجه، ويُعين على إدارة ومراقبة الأموال المخصصة للصرف على المصارف بشكل مستمر ودائم.

[معيار التطبيق]، وهو أن تقوم المؤسسة بالتأكد من أن الأمـــوال تســـتخدم حسب الأولويات الملازمة للخطة الاستراتيجية، وأن يكون هناك ملازمة ما بـــين الإيرادات والمصاريف، وهذا لن يكون إلا بنظام محاسبـــي فعّال يمنع سوء استخدام الأموال، أو الإفراط والتفريط في نظام المشتريات والتخزين بدون رقابة مالية.

---

(1) Steve Albrecht, *Crisis Management for Corporate Self-Defense*, (New York, American Management Association, 1996) p. 2, Jane Henery & David Mayle, *Managing Innovation and Change*, (London, SAGE, publications, 2002), p. 183.

(2) Jane Henery & David Mayle, *Managing Innovation and Change*, p. 76.

[معيار التقييم المالي]، يلزم المؤسسة الوقفية العمل المحكم على مراجعة وضع الموازنة والمحاسبة، لأن نظام المحاسبة سيؤدي بالضرورة إلى تقييم الأداء[1]، لا سيما من خلال نظام التغذية الراجعة عن سير الموازنة والنظام المحاسبي المستخدم، والتقييم المالي بصورة عامة يضمن للقيادة معلومات هامة كي تعدّل من مسار برامجها أو سياساتها بين الحين والآخر

وعلى كل، فإن النتائج المالية ودرجة الالتزام بالموازنة وترشيد النفقات والحصول على عوائد عالية من عمليات استثمار الأوقاف أو إدارة الأوقاف الخاصة وصيانتها، والتنبؤ بأوضاع السوق واستثماراته، كل ذلك يؤدي بلا شك إلى زيادة الريع والغلة الوقفية.

طبيعة الجودة الوقفية وفوائدها

يمكن القول إن الجودة تتمحور في اتجاهين أساسين، هما:

الجودة الداخلية: ونقصد بها تلك الجودة المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة، مع رضا تام للعاملين بالمؤسسة.

الجودة الخارجية: وهي تلك التي تتمحور حول رضا العميل تجاه الخدمة المقدمة إليه، وبهذا التوجه يتم اختيار المؤسسة الفعالة والناجحة في استقطاب عملائها وزبائنها.

والمؤسسة الوقفية ملزمة بالعمل على تحسين الجودة الداخلية والخارجية معاً، من خلال عدة مناظير هي:

1. **سرعة الإنجاز**: ونقصد بذلك أن تكون لدى إدارة الأوقاف القدرة التامة على تقديم الخدمة في الوقت الذي يناسب العميل، [سواء أكان موقفاً أو موقفا له]، لأن سرعة الإنجاز ترضي العملاء بالعموم.
2. **التواصل الفعال**: وهي أن تتجاوب إدارة الأوقاف مع كل متطلبات العملاء والزبائن وأن تستجيب لشكاويهم واقتراحاتهم، وأن تنجز ذلك

---

(1) Jon Martin and J. Petty, *Value Based Management*, (Boston, Harvard Business School Press, 2000), p. 40.

بكفاءة من خلال وسائل اتصالية فاعلة تتناسب مع قدرات العملاء، مما يشعر العميل بالثقة التي يحصل عليها عند الاستفسار، وبقدر ما يكون هناك تواصل وتفاعل بقدر ما يكون هناك إنجاز وإبداع، The innovation model as an interactional process[1].

وقبل أن نمنح الثقة لعملائنا يجب أن تمنح لأنفسنا، (قيادات وكوادر وأفراد)[2].

3. **التسهيلات الظاهرة:** وهي المباني ومكاتب الموظفين والتقنيات الحديثة والاستراحات وغيرها مما يتيح للعميل أن ينشرح صدره وهو ينتظر إتمام معاملته، ليشعر بمدى الأهمية التي تبديها المؤسسة تجاهه، ولعل من مظاهر هذه التسهيلات أوقات الدوام التي تناسب أعمال العملاء، وحسن الاستقبال والتوجيه، وأخلاق الموظفين، ودقة الكشوفات المتعلقة بالمصاريف أو الإيرادات، مع السرية التامة لمعاملاتهم واستشاراتهم.

وكأي عملية فنية تجريبية، يجب أن يتم اختبار الجودة الشاملة في إدارة الأوقاف كمؤسسة حديثة، تسعى لأن تتميز في أدائها المؤسسي، ولعل أبرز هذه المراحل، هي:

[أولاً] أن تقوم النظارة أو القيادة الوقفية بوضع الأفكار والرؤى الصحيحة لكيفية نشر ثقافة الجودة بين عموم الموظفين والعملاء.

[ثانياً] بعد عملية نشر الوعي بالأهمية، يتحتم على النظارة الوقفية بيان المجالات والثغرات المؤسسية التي يستلزمها تحسين وتطوير وارتقاء العمل، فهل المؤسسة الوقفية بحاجة إلى التحسين في مجال التخطيط الإستراتيجي أو في التغيير المؤسسي، أو في تقنية المعلومات، أو في كسب رضا المتعاملين، أو في نتائج الأداء المؤسسي، وغير ذلك.

[ثالثاً] بعد اكتشاف المجالات والثغرات، يبدأ التأهيل والتدريب للموظفين بالعموم على معايير الجودة وتحصيل الخبرة فيها، لغرض سد هذه المثالب أو النواقص.

---

(1) Jon Sundbo and Lars Fuglsang, *Innovation as Strategic Reflexivity*, p. 42.

(2) Joseph Badaracco, *Leading Quality*, (Boston, Harvard Business School Press, 2002), p. 11.

[رابعاً]تأتي عملية التقييم لمعرفة نتائج تطبيق معايير الجودة على الأداء المؤسسي، ويتبعها بصورة مهنية ودائمة منهج التحسين المستمر والمراقبة للأداء.

وهذا ما يشير إليه علماء الجودة في الكلمات التالية: خطط **[Plan]**، تفاعل **[Act]**، نفذ **[Do]**، قيم **[Check]**.

أو ما يتم التعبير عنه في بعض المراجع بـ"فكر" Think، "تواصل" Communicate، "غيّر" Change، ثم "تعلم" Learn[1].

هذه المراحل توجب على المؤسسة الوقفية المضي في التقليل من تكاليف الخدمات عندما تطبق الجودة الشاملة، في ظل ما عُرف عن العمل الحكومي لا سيما في مجال الأوقاف والعمل الديني بصورة عامة من بيروقراطية معقدة.

كما أن الذي يفرض على الأوقاف أن تطبق الجودة هو التطور الذي لحق بالقطاع الخاص، لا سيما في مجال الخدمات والإنتاج، الذي عزز من تواجده في ظل نظام العولمة والثورة المعلوماتية، وارتفاع الطلب على رضا العملاء والتقليل من المصروفات، والاستثمار في الموارد البشرية والمادية.

فوائد تطبيق الجودة الشاملة للأوقاف

كأي مؤسسة معاصرة، سيتحقق من تنفيد معايير الجودة الشاملة في إدارة الأوقاف وتنميتها واستثمارها عدة فوائد، من أهمها:

1. كسب مصداقية العملاء:

أول هذه الفوائد وأهمها، أن تحقق للمؤسسة الوقفية مصداقية ما بين عملائها وكافة شرائح المجتمع الأخرى، وخصوصاً الموقفين والمتبرعين والمحسنين، فعندما تتحقق معايير الجودة في المؤسسة، ستكون الخدمات والمنتوجات الوقفية على درجة عالية من الإتقان والجودة، ما يعني أنها ومن خلالها سيتم تحصيل موقفين ومتبرعين جدد يؤمنون بفكر الوقف الاجتماعي.

---

(1) Steve Albrecht, *Crisis Management for Corporate Self-Defense*, (New York, American Management Association, 1996) p. 204.

وهذا يعني، أن تتحقق الجودة في حياة الأوقاف عموماً، إدارة واستثماراً، وهذا ما ستترتب عليه مصداقية جمة في المجتمع"[1]. ولن تتحقق هذا المصداقية كما ذكرنا سابقاً، ما لم نتفهم احتياجات عملاء وزبائن مؤسسة الأوقاف من موقفين أو موقوف لهم أو مستأجري عقارات الأوقاف، أو مستثمرين لها، أو مورد خدمات ومنتوجات وغير ذلك[2].

"We will win by understanding the client's needs and by designing innovative systems to give the client satisfaction that we provide the best solutions".

ومن العجيب أنك ترى أن فقهاء الشريعة قبل أكثر من عشرة قرون يؤكدون على معنى كسب مصداقية الموقفين عندما ضبطوا ذلك بعدة صور، منها أنه "لا يصح الوقف على مجهول"، أو "لا يصح تعليقه على شرط مستقبل"، أو "لا يجوز إلى مدة محددة، أو "ولا يجوز إلا على سبيل لا ينقطع"[3]، لأن كل هذه الصور تشير إلى الجهالة والغموض، ما يؤدي إلى التقليل من كسب العملاء الذين يحبون المصداقية والوضوح عند بداية تسجيل أوقافهم أو استثمارها من خلال المؤسسة الوقفية.

2. التقليل من التكاليف:

إذا تم اعتماد معايير الجودة، فإن معدل التكاليف والميزانيات العامة للمؤسسة ينخفض بصورة ملحوظة، لأن عمل المهام بالطريقة الصحيحة التي تؤدى بطريقة سليمة ستخفّض التكاليف الزائدة والتجريبية أو التطويرية وغيرها، فالجودة عندما تكون صحيحة وتطبّق بدون محاولات عديدة، فهذا يقلل من المواد التالفة، وبالتالي تقلّ التكاليف والمصاريف.

لا سيما ونحن نتحدث عن الأوقاف ومصاريفها، والتي يجب فيها التحري والدقة في الصرف، ولهذا الشأن كان يسمي الإمام الشافعي 204هـ الأوقاف

---

(1) Steve Albrecht, *Crisis Management for Corporate Self-Defense*, (New York, American Management Association, 1996) p. 213.

(2) Martin Betts, *Strategic Management of I.T*, (USA, Blackwell Science, 1999), p. 73.

(3) كل هذه النقول مأخوذة من: الشيرازي، المهذب في فقه الإمام الشافعي، 441/1.

بـ "الصدقات المحرمات"، لبيان حرمة التعدي عليها أو استغلالها بشكل خاطئ[1].

3. إيجاد البيئة الصحيحة للتطوير

لأننا عندما نتبنى معايير صحيحة قابلة للقياس والتطوير، سيوجد ذلك جوا من الطمأنينة والاستقرار الوظيفي لدى عموم العاملين، ويساعدهم على تطوير مهاراتهم من خلال العملية التطويرية للمؤسسة.

وهنا يتحتم على النظارة الوقفية العمل على استمرار خلق البيئة الصحيحة، وأن لا تسمح بأن ينزل مستوى العمل ويتقبل إدخال مدخلات رديئة، أو الاستمرار في استخدام الأهداف الكمية دون التنبه للنوعية منها، أو خلق برامج رديئة في الجودة بحجة التكاليف والأسعار، والتغافل عن التعامل مع الاستبيانات أو الإحصائيات لغرض تطوير بيئة العمل، والعاملين في مختلف المستويات، وإبقاء المعوقات أو الحواجز في الأقسام والإدارات خشية إحداث تغييرات جديدة. لأن العميل أو الزبون في النهاية يبحث عن الإبداع "customers want innovation"[2]، في العمل والإنتاج والخدمات وغيرها.

وهذا لا يعني بحال، أن النظارة الوقفية لا تخطئ أبداً، أو لا تقع في أزمات كما يتعرض الآخرون لها، بل يجب أن تصل النتيجة إلى أن النظارة الوقفية هي في النهاية مؤسسة حديثة تسعى إلى الربح، وقد تتعرض إلى الخسارة، "Making sure that you are the first to get the worst news"[3].

4. تطوير أدوات قياس أداء العمليات

إن تطوير أدوات القياس، يعني تقليل الوقت وحفظه، فالإجراءات والعمليات التي توضع من قبل النظارة الوقفية لإنجاز الخدمات للموقف أو الموقوف عليه يجب أن تراعي عامل الوقت، لأن ذلك سيؤثر قطعاً على تعاملات الجمهور والعملاء،

---

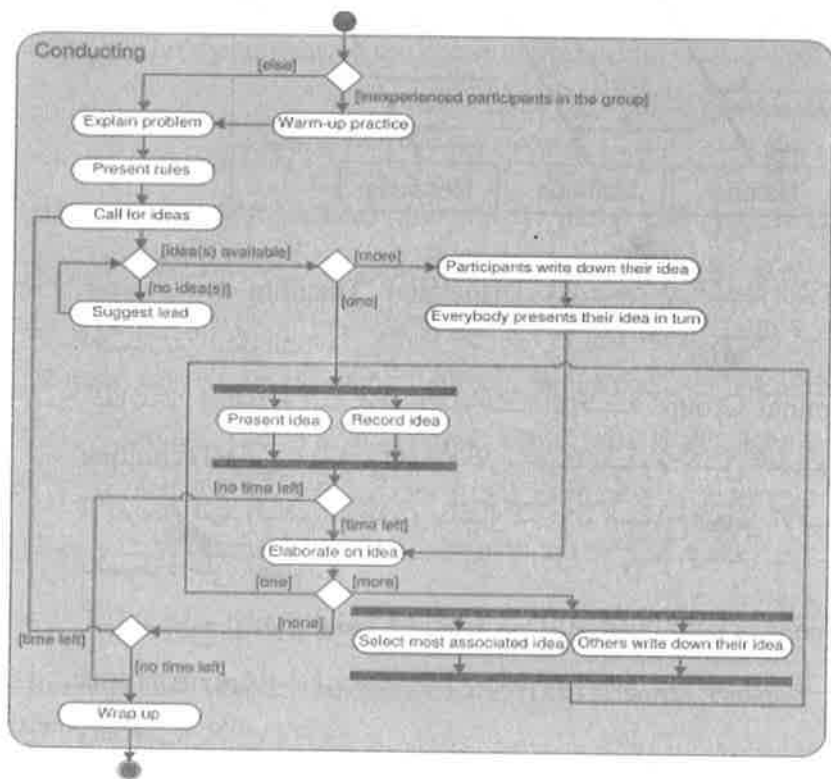
(1) وقد قال الشافعي رضي الله تعالى عنه: "بلغني أن ثمانين صحابياً من الأنصار تصدقوا بصدقات محرمات"، انظر: الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، 376/2.

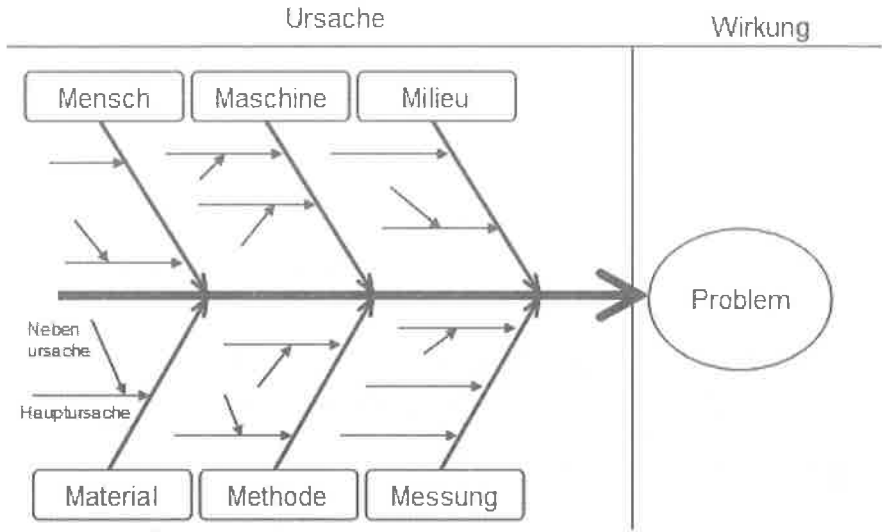
(2) Paul Plsek, *Creativity Innovation and Quality*, (USA, ASQ Quality Press, 1997), p. 21.

(3) Ian Mitroff, *Managing Crises Before They Happen*, (New York, Amacom, 2001), p. 99.

ولن يتحقق تطوير المنتجات والخدمات الوقفية إلا عندما تتحسن رغبات العملاء في التعامل مع المؤسسات الوقفية والرضا عن أدائها، وإعطائها المصداقية التامة في التحرك الاجتماعي.

والإدارة الوقفية يجب عليها أن تعمل على استنفاذ كافة وسائل البحث واستعمال الأدوات في تحقيق الجودة في معاييرها وبرامجها وفعالياتها ومنتوجاتها المقدمة للجمهور، من ذلك مثلاً[1]:

- تحديد الأسباب، وتحليل المشكلات أو المعضلات المتعلقة بإدارة الأوقاف أو استثماراتها، من خلال جلسات العصف الذهني، Brainstorming Process للتمكن من تحديدها وحلها، ويمكن استعمال مخطط ايشيكاوا Ishikawa Diagram.

(1) See these sites: www.smartdraw.com, http://en.wikipedia.org, www.dynamicdiagrams.com.

- أسلوب المراقبة (Control Sheet)، وهو نموذج لجمع المعلومات، أو استعمال مخطط المراقبة Control Graph.
- استعمال مخطط التدفق Flow Chart، لبيان الخطوات العملية والقدرة على اتخاذ القرار، وتوضيح المسار بعد كل خطوة.

- مخطط التشتت Dispersion Diagram، ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين المتغيرات.
- كما يمكن استخدام أسلوب المجموعة الاسمية Nominal Group Technique وهي عملية توليد الأفكار، بحيث يقوم كل عضو في الإدارة الوقفية (قيادي/موظف) بالمشاركة دون السماح لبعض الأفراد بالسيطرة على العملية.
- كما تستطيع الإدارة الوقفية الاستفادة من نظام تحليل القوى Force Analysis وهو أسلوب قديم جدا يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف

وتتضمن برامج الجودة الشاملة استراتيجيات إدارية أخرى مثل شهادة الأيزو 9000، وهي مجموعة من خمسة معايير لإدارة الجودة التي تم تطويرها بواسطة المنظمة العالمية للمقاييس (ISO).

وبسبب هذه المعايير لن تتمكن الشركات الأمريكية قريبا من تصدير منتجاتها أو خدماتها إلى أوروبا إلا إذا حصلت على شهادة الأيزو 9000. وقد أطلق ذلك العنان لقطاع الصناعة والتدريب للحصول على هذه المعايير.

وغير ذلك من الأدوات والوسائل التي تعين على تحقيق الجودة في المنتوجات الوقفية، وتعمل على ملاحظة توقع الأزمات "Observiations of the crisis"[1]، في الإنتاج أو السوق عموماً، وهي في المحصلة تعضد إدارة حل الأزمات في المؤسسة "Problems of crisis management"[2].

5. تحسين نوعية المخرجات

من الفوائد كذلك، أنه وعندما نطبق هذه المعايير، ستخرج لنا ثمرات هذا التطبيق من خلال نوعية وتقنية المخرجات، لأن هذا يوفر للأوقاف ديناميكة قطاع نظم المعلومات "The dynamism of the construction sector"[3]، ونقصد بالديناميكة الحيوية الذي يمتاز بها هذا القطاع.

ولكي تتحقق النوعية، يجب أن تتوفر في أي إدارة وقفية قيادة عليا تأخذ على عاتقها الجدية في العمل والتفاني في الإشراف والتخطيط والإدارة، تصاحب ذلك قدرة مؤسسية على تلبية رغبات العملاء بكافة شرائحهم وإشباع حاجاتهم عن طريق التواصل المستمر البناء، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال عملية تحسين وتطوير مستمر لإستراتيجيات المؤسسة وعملياتها وإجراءاتها، يوازي ذلك جهود حثيثة لتأهيل الموارد البشرية لاتقان الجودة والمخرجات، بتعاون وتضافر فرق العمل الجماعية.

وفي التقدير، أن تحقيق مستويات عالية من المخرجات يجب أن يتم من خلال ممارسات إبداعية تطبق الرؤية الاستراتيجية لإدارة الأوقاف، والإبداع يتحقق عند التخطيط والتنفيذ[4].

---

(1) Uriel Rosenthal and others, *Managing Crises*, (USA, Charles Thomas publishers, 2001), p. 69.

(2) Uriel Rosenthal and others, *Managing Crises*, p. 82.

(3) Martin Betts, *Strategic Management of I.T*, (USA, Blackwell Science, 1999), p. 6.

(4) D.E. Hussey, *The Innovation Challenge*, (New York, John Wiley & Sons, 1997), p. 1.

"Creativity, because of its great value in planning, should receive more than passing notice in any discussion of major techniques for better planning".

وإذا أردنا أن نتحقق من نوعية المخرجات، فإن القيادة الوقفية ملزمة بتطبيق التعليم المستمر في أوساط المؤسسة لغرض تحسين نوعية الأداء والإخراج المؤسسي، إذ أن توقف التعليم يعني باختصار توقف القيادة "If You Stop Learing, You Stop Leading"[1].

وهنا تأتي مسألة فعالية العطاء الوقفي في المجتمع إذا تعطلت، وهذا ما بحثه فقهاء الشريعة سابقاً، تحت مسمى "وإذا خرب الوقف بيع واشتري بثمنه ما يرد على أهل الوقف"، كما يقول ابن قدامة المقدسي 620هـ في كتابه الجامع المغني، إذ يرى أن الوقف إذا خرب و لم يرد شيئاً، بيع واشتري بثمنه ما يرد على أهل الوقف، وجعل وقفاً كالأول، وكذلك الفرس الحبيس إذا لم يصلح للغزو بيع واشتري بثمنه ما يصلح للجهاد، باعتبار أن "جمودنا على العين مع تعطلها تضييع للغرض، ويقرب هذا من الهدي إذا عطب في السفر، فإنه يذبح في الحال"[2]، وهذا يعني، أن الوقف أصولاً وريعاً، يظل دائماً في حال تحسين وجودة. وقبلهم الحنفية، على لسان الكاساني 587هـ إذ يقول: "وعِنْدَ أبي يوسُف ومحَمَّدٍ يجوزُ... بيْعُ ما هَرِم منها أو صارَ بحال لاَ يُنْتَفَعُ به، فَيُباعُ وَيُرَدُّ ثمَنُهُ في مثله"[3]، وقريب من هذا ما ذهب إليه المالكية من أنه "يَجوزُ لِلنَّاظر تغْيِيرُ بَعْضِ الأماكن لمصلحةٍ كتغْيِيرِ الْميضأَة ونقلِهَا لِمحلٍّ آخرَ"، مع جواز "تَحويلُ بابٍ مثلاً من مكان لمكانٍ آخر مع بقاء المكان ذي البنَاء على حاله"[4].

---

(1) Ken Blanchard, *The Secret*, (San Francisco, Berrett Publishers, 2001), p. 72.

(2) انظر: ابن قدامة، المغني، 250/6.

(3) انظر: أبو بكر الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، (بيروت، دار الكتاب العربي، 1982)، 220/6.

(4) محمد عرفة الدسوقي، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، تحقيق: محمد عليش، (بيروت، دار الفكر، ط.ت.)، 89/4.

6. زيادة الأصول الوقفية

إن الوقف فكر متجدد لا ينضب ولا يتوقف عند حد معين، فهو قائم ما قامت الحياة الدنيا، وثمراته ومنافعه دائمة ومستمرة، ولكي تكون للمؤسسة الوقفية ديناميكية، يجب أن تكون آليات استقطاب الأوقاف الجديدة على درجة عالية من الفعالية، يوازيها عمل دؤوب وفعال في استثمار الأوقاف الموجودة، وتنويع طرق ومجالات الاستثمار لتفادي المخاطرة بهذه الأصول والموجودات، وهذا لن يتحقق ما لم يكن هناك جهاز استثماري متمكن (أفراد، أجهزة فنية، خبرات، وغير ذلك..)، قادر على هذه الديناميكية الوقفية.

وهذا ما دعا العديد من الفقهاء في العصور المتقدمة إلى ضرورة الاهتمام بالأصول الوقفية، والعمل على تأصيل الريع الوقفي حال زيادته واستكفاء المصارف، إذ يقول الكاساني: "والواجبُ أن يبدأ بصَرْفِ الْفَرْعِ إلَى مَصَالِحِ الْوَقْفِ من عِمَارَتِهِ وَإِصلاَحِ ما وهى من بنَائِهِ وَسَائِرِ مُؤْنَاتِهِ التي لاَ بُدَّ منها، سَوَاءٌ شَرَطَ ذلك الْوَاقِفُ أو لم يَشْرُطْ، لأَنَّ الْوَقْفَ صَدَقَةٌ جَارِيَةٌ في سَبِيلِ اللَّهِ تَعَالَى، وَلاَ تَجْرِي إلاَّ بهذا الطَّرِيقِ، .."[1].

إن الخلاصة التي تسعى إليها أي مؤسسة وقفية معاصرة هي تحسين الأداء المؤسسي ورقيّ المنتجات والخدمات المقدمة للجمهور، ولكي تتحسن يجب أن تتساوق هذه المنتجات والخدمات مع روح وفكر المؤسسة [الرؤية والرسالة والقيم].

وإذا أردنا أن نؤكد ذلك، نقول إن الجودة في نظام الأوقاف هي نظم متطورة وعمليات إدارية مستخدمة لتحقيق الغايات والأهداف، وكسب رضا العميل والموظف على حد سواء.

---

(1) انظر: أبو بكر الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، 220/6.

إدارة المخاطر لتنمية الممتلكات والأصول والصناديق الوقفية... قراءة لمعايير الكشف عن المخاطر ومواجهتها والحد من آثارها

ملخص الدراسة

يعتبر علم المخاطر وإدارته من العلوم الحديثة الفاعلة في تنظيم عمل المؤسسات المالية، ولا شك أن الفورة التي تشهدها المؤسسات الوقفية المعاصرة، من خلال إدارة ممتلكاتها وتثمير أوقافها وأصولها، وزيادة ريعها وغلاتها السنوية تلزمها العمل بحذر واحتياط ووعي لمواجهة التحديات أو المخاطر المتعلقة بقضايا الاستثمار المالي، ومسائل التخطيط الإستراتيجي والتنظيم الإداري والمؤسسي، ومواضيع السمعة المؤسسية ورضا العملاء، وخصوصاً أنها مؤتمنة على أموال الواقفين وزيادة أصولها وغلاتها.

ونظراً لقلة الدراسات المتخصصة التي تتناول قضايا الأوقاف وأصولها وممتلكاتها بالتمحيص والتدقيق المالي والإداري، سوف تسعى هذه الدراسة لرسم إطار مالي واستثماري وإداري عام للعمليات الرئيسية للأوقاف، وهي: عملية الاستقطاب، وعملية الحصر والتسجيل، وعملية تهيئة الوقف وصيانته، وعملية الصرف على الموقوف لهم أو ما يسمى بالمصارف الوقفية، وعملية استثمار الفائض من أموال المصارف الوقفية، وأخيراً عملية استحداث وقف جديد من الوقف القائم.

هذه العمليات تتضمن مخاطر بادية للعيان، ومخاطر غير بادية، - وهي ما يتم التعبير عنها بالمخاطر المحتملة، - وفي دراستنا هذه سنعمل على الكشف عن هذين النوعين من المخاطر: البادية أو الظاهرة، والمخاطر المحتملة.

ولتستقيم الدراسة على أصولها، سوف نبحثها من خلال:

- نحو تحديد إطار مفهوم المخاطرة للعمليات الرئيسية للأوقاف الإسلامية.
- الكشف عن المخاطر القائمة والمحتملة في عمليات الأوقاف.
- الحد من المخاطر في مجال صيغ استثمار الممتلكات الصناديق الوقفية.

المطلب الأول: نحو تحديد إطار مفهوم المخاطرة للعمليات الرئيسية للأوقاف الإسلامية

يعتبر النظام الوقفي كباقي الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية الفاعلة، والذي يعتمد عمليات رئيسية أساسية يتم من خلالها تطبيق الوقف بكافة أركانه وشروطه الشرعية المتفق عليها عند علماء الإسلام وفقهائه.

ولحفظ هذا النظام مؤسسياً وتنظيمياً يجب إدراك المخاطر المحيطة به، أو التي قد تقع، من خلال ما يُعرف بعلم إدارة المخاطر، وهو من العلوم الحديثة التي تقوم المؤسسات الحديثة باعتمادها كوقاية وساتر من وقوع عملياتها أو إجراءاتها في عثرات أو مثالب قد تحيق بها.

والمؤسسات الوقفية لا شك أنها بحاجة ماسة إلى إدراك هذا العلم وتطبيقه في واقع أعمالها وإجراءاتها، وخصوصاً وأن هناك محاذير شرعية وقانونية واجتماعية تحتم على الناظر – سواء أكان ذلك مؤسسة، أو واقفاً- على أموال وممتلكات وصناديق الأوقاف أن يكون على دراية وعلم بهذه المخاطر.

والمخاطر التي قد تعترض العمل الوقفي يمكن تحديدها من خلال تحديد العمليات الرئيسية للأوقاف، والتي سوف نتعرض لها لاحقاً، ولكن يمكن وضع الإطار العام لمخاطر الأوقاف بعد التعرف على مفهوم المخاطرة الوقفية، ثم توضيح وتفصيل ذلك بواقع الأوقاف من خلال عملياته الرئيسية.

1] مفهوم المخاطرة الوقفية

أولاً: المخاطرة أو المخاطر مشتقة من [خ ط ر]، وهذه اللفظ تعني بالعربية:

أ. **القَدْرُ والمكانة**، مثل رجل خطير أو أمر خطير، كما يرى ابن فارس[1]: الخاء والطاء والراء أصلان: أحدهما القَدْر والمكانة، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "**ألا مشمرٌ للجنة، فإن الجنة لا خطر لها**"[2].

كقولهم لنظير الشيء خَطِيرُهُ، ولِفلانٍ خَطَرٌ، أي منـــزلةٌ ومكانة تناظرُه وتصلُح لِمثْله، والأصل الآخر قولهم: خَطر البعير بذنبه خَطَراناً. وخَطَــرَ ببالي كذا خَطْراً، وذلك أن يمرَّ بقلبه بسرعةٍ لا لُبْثَ فيهـــا ولا بُـــطْء. ويقال خَطَر في مِشْيَته. الخاطِرُ: ما يَخْطُرُ في القلب من تدبير أو أَمْــرٍ. الخاطر الهاجس، والجمع الخواطر، والخَطَرُ: السَّبَقُ الذي يترامى عليه في التراهن، والجمع أَخْطارٌ.

ب. وتعني كذلك: **اضطراب الحركة**، ومنه قول العرب الخاطر، اســـم لمـــا يتحرك في القلب من رأي أو معنى، يقال: خطر ببالي أمر[3].

ثانياً: المخاطرة تأتي عند الفقهاء بمعاني متعددة، منها:

1. المراهنة، كل ما يعتمد على الحظ، وهذا له أصل لغوي كما يرى ابـــن فارس: ".. وأَخْطَرَ المالَ أي جعله خَطَراً بين المتراهنين. وتَخاطَرُوا على الأَمر: تراهنوا؛ وخاطَرَهم عليه: راهنهم. والخَطَرُ: الرَّهْنُ بعينه. والخَطَرُ: ما يُخاطَرُ عليه؛ تقول: وَضَعُوا لي خَطَراً ثوباً ونحو ذلك؛ والســـابق إذا تناول القَصَبَةَ عُلِمَ أنه قد أَحْرَزَ الخَطَرَ. والخَطَرُ والسَّبَقُ والنَّدَبُ واحدٌ، وهو كله الذي يوضع في النِّضالِ والرِّهانِ، فمن سَبَقَ أَخذه"[4].
2. التصرف الذي يؤدي إلى الضرر.
3. المجازفة وركوب الأخطار.
4. احتمالية الخسارة والضياع، وهي ما عبر عنه ابن القيم 751هـــ بوضوح بقوله: "والمخاطرة مخاطرتان: مخاطرة التجارة، وهو أن يشتري الســـلعة

---

(1) ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام هارون، (بيروت: دار الجيل، ط1، 1991)، مادة [خطر]، ابن منظور، لسان العرب، لفظة [خطر].

(2) ابن ماجه، سنن ابن ماجه، (بيروت، دار الجيل، 1998)، كتاب الزهد، 694/5.

(3) ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، مادة [خطر]، ابن منظور، لسان العرب، مادة [خطر].

(4) ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، مادة [خطر]، ابن منظور، لسان العرب، مادة [خطر].

بقصد أن يبيعها ويربح ويتوكل على الله في ذلك، والخطر الثاني: الميسر الذي يتضمن أكل المال بالباطل، فهذا الذي حرمه الله تعالى ورسوله مثل بيع الملامسة والمنابذة، وحبل الحبلة والملاقيح والمضامين، وبيع الثمار قبل بدو صلاحها، ومن هذا النوع يكون أحدهما قد قمر الآخر، وظلمه، ويتظلم أحدهما من الآخر بخلاف التاجر الذي اشترى السلعة، ثم بعد هذا نقص سعرها، فهذا من الله سبحانه ليس لأحد فيه حيلة، ولا يتظلم مثل هذا من البائع، وبيع ما ليس عنده من قسم القمار والميسر؛ لأنه قصد أن يربح على هذا لما باعه ما ليس عنده، والمشتري لا يعلم أنه يبيعه، ثم يشتري من غيره، وأكثر الناس لو علموا ذلك لم يشتروا منه، بل يذهبون ويشترون من حيث اشترى هو، وليست هذه المخاطرة مخاطرة التجار، بل مخاطرة المستعجل بالبيع قبل القدرة على التسليم، فإذا اشترى التاجر السلعة، وصارت عنده ملكا وقبضا، فحينئذ يكون قد دخل في خطر التجارة، وباع بيع التجارة..."[1].

نستشف من كلام ابن القيم رحمه الله أن المخاطرة قد تكون مقبولة وإن كان فيها نوع من الغرور أو الجهالة، أما المخاطرة الممنوعة فهي المحرّمة، والتي ينتج عنها غرور واضح وبيّن على أحد الأطراف.

ثالثاً: المخاطرة الاقتصادية، كما يصفها علماء الاقتصاد:

"احتمال الخسارة أو التقلب في العائد المتوقع[2]، لكن في المفهوم الاقتصادي، فهناك عدة تعريفات ومحددات لتحديد المخاطرة في علم الاقتصاد، لكن أبرزها: توقّع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه[3]. أي أن مفهوم المخاطرة هو التباين في العائد المتغير الآخر.

---

(1) ابن القيم، ابن القيم، زاد المعاد في هدي خير العباد، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ط، 1998)، 723/5.

(2) قارن مع: أشرف محمد دوابه، إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية، نقلاً عن الموقع التالي [www.kantakji.com/fiqh].

(3) سيد الهواري، الإدارة المالية، ص 109، نقلاً عن: حمزة عبد الكريم، مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية، (عمان، دار النفائس، ط1، 2008)، ص31.

وتبرز المخاطر كذلك في واقع المصارف الاقتصاد والاستثمارات، ولقد نشطت كذلك في واقع المصارف، وخصوصاً المصارف الإسلامية لخصوصية المعاملات المالية الإسلامية.

وتحدد المخاطر في واقع المصارف والمؤسسات المالية بطريقة واضحة ودورية، وهي من المهام الرئيسية لأي مصرف[1].

رابعاً: المخاطرة في إطار الأوقاف الإسلامية.

يمكن تحديد المخاطرة الوقفية بناءً على واقع الأوقاف وعملياتها الأساسية، فقد تكون أصولاً وقفية، وهي عبارة عن أوقاف ثابتة كالعقار والآراضي، أو أوقافاً منقولة كالدواب والمواد المنقولة كالبضائع أو مكائن، أو أموال [الوقف النقدي]، أو صناديق وقفية، وهو مصطلح حديث تعارفت عليه المؤسسات الوقفية وهو عبارة عن تحريك الأموال الوقفية المحصلة على الأغلب من مجموعة من الواقفين أو المتبرعين، والمرصودة لمصرف معين، واستثمارها لصالح هذا المصرف، ما يحتم علينا رصد مفهوم المخاطرة الوقفية بـ: **اضطراب متنوع يقع في عمليات الأوقاف الرئيسية، ما ينتج عنه هلاك الأصل الوقفي أو تدني فعاليته أو ريعه.**

وهذا التعريف له أوجه متعددة، من أهمها:

1. عدم التأكد من انتظام الريع الوقفي، والخوف من وقوع خسائر من الاستثمار، باعتبار أن الأصل في الأوقاف التنمية والزيادة والكسب، وليس هناك "كسب بدون مخاطرة"[2].

وخصوصاً أن الاستثمار في الأموال الوقفية [وأقصد به الريع الوقفي على الأغلب] قد يكون في أحد الأشكال الاستثمارية معرضا للخسارة، باعتبار أنها مشاركة قد تغنم أو تغرم، وأغلب عمل المؤسسات الوقفية في الاستثمار يعتمد بالأساس على استثمار الفائض من أموال الريع الوقفي، والأصول الوقفية لا تُعرض للاستثمار إلا في حال الاستثناء

---

(1) Harrington Niehaus, *Risk Management and Insurance*, (Boston, McGraw Hall, 1999), p. 8.

(2) محمد شابرا، نحو نظام نقدي عادل، (واشنطن: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط2، 1990)، ص 176، ص 223.

والاضطرار، كأن يتم بيع الأصل الوقفي حال خرابه أو انعدام فائدته، وهذا له أبواب في الفقه الإسلامي وصيغ محددة، كصيغة الاستبدال والإبدال، وفي هذه الحالة قد تكون المخاطرة عالية ومرتفعة لأن الوقف بأكمله قد يضيع ويُسرق إذا فسدت الذمم أو كانت الكفاءة الإدارية والمالية ليست بالمكانة الصحيحة، وهنا تقع الأوقاف بين السلامة الاستثمارية أو تلف وضياع أصولها وغلاتها.

2. احتمال فشل المؤسسة الوقفية في تحقيق العائد من الاستثمار.

وهذه الصورة مقاربة للصورة السابقة، في حال الدخول في استثمارات وصيغ تجارية، قد تفشل المؤسسة في فترة من الفترات في المحافظة على العائد السنوي الطبيعي، أو تدنيه مقارنةً بالمعدل السابق، نتيجة عدم مواجهة أخطار هذه الصيغة الاستثمارية في هذا العام.

3. الاضطراب من عوائد الاستثمار المستقبلية للأصول الوقفية

وهذه الصورة كذلك معضدة لما تم ذكره، ففي حين قد تواجه المؤسسة الوقفية مخاطر عديدة، فإن من المحتمل عدم ضمان الحصول على ريع مناسب خلال السنوات المقبلة، ما يؤدي إلى فشل تحقيق خطتها الاستراتيجية بناءً على معدلات النمو الطبيعي للريع الوقفي.

خامساً: مصادر المخاطر في المؤسسات الوقفية

لا شك أن المؤسسة الوقفية قد تتعرض لمخاطر عديدة، يمكن حسمها وبيانها من واقع البيئة الداخلية للمؤسسة أو خارجها، ويمكن تحديد ذلك بالإطار العام:

أ] مخاطر داخلية

1. تدني الكفاءة الوظيفية والفنية لموظفي الأوقاف، ما يعد خطراً قد يؤدي إلى اضطراب في أداء العمليات الرئيسية للأوقاف.
2. اضطراب البيانات والمعلومات الخاصة بالممتلكات والأصول والاستثمار، وهذا خطر محدق إذا لم يتم إداركه في أقرب وقت ممكن، لأن قلة البيانات قد تعيق استكمال العمليات الرئيسية بصورة دقيقة ومتقنة.

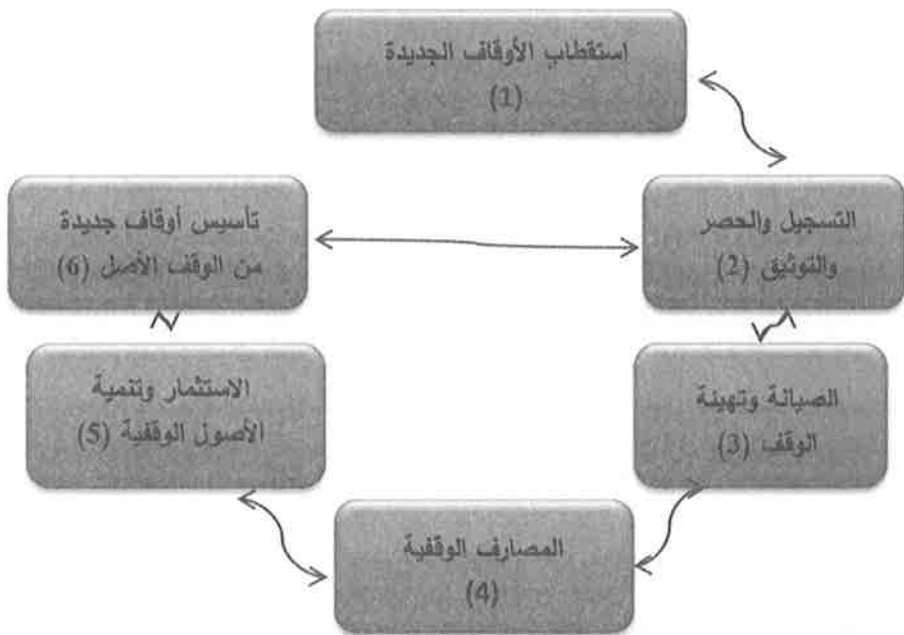
3. عدم سلامة الموقف بين الواقف والمؤسسة الوقفية، وأقصد بذلك غياب الصلة والدورية ما بين المؤسسة [أو الناظر] والواقف صاحب الوقف، فلا اتصال، ولا تقارير، ولا حتى تواصل إنساني، ما يؤدي إلى إمكانية سحب نظارة الوقف من المؤسسة.
4. ضعف التشريعات واللوائح الداخلية والخطط التشغيلية لمواجهة احتمالية المخاطر، وهذا أمر مدلهم، حيث أن أي ثغرات قانونية في قوانين المؤسسة الوقفية الداخلية قد يؤدي إلى تعرض استثمارات الأوقاف إلى مخاطر إذ لم تضمن لها التشريعات أو القوانين ضمانات حكومية مثلاً.
5. من المخاطر الداخلية أيضاً، ضعف الرقابة الشرعية والقانونية لأداء العمليات الرئيسية للأوقاف، وعدم وجود قسم تدقيق داخلي يتابع العمليات والإجراءات التي تحدث داخل المؤسسة.

هذه أبرز المخاطر الداخلية التي قد تعترض عمل المؤسسة الوقفية، وينتج عنها مخاطر محتملة أو قد تظهر لاحقاً، يقابلها مخاطر خارجية.

ب] المخاطر الخارجية

تنحصر مصادر المخاطر في المؤسسات الوقفية بعدة مكامن، وهي:
1. ضعف الأنظمة والقوانين والتشريعات المحلية التي تحفظ الأوقاف، وهي قوانين المجتمع أو الدولة التي تحيط بالأوقاف، فإذا لم تتنبه الدولة لخصوصية الأوقاف فيها، فإنه من الممكن تعرّض الأوقاف للمخاطر.
2. عدم وجود لجان تدقيق خارجية أو جهات استشارية تراقب عمل المؤسسة الوقفية بكل حيادية ونزاهة، وهي لجان قد ترتبط بمجلس الإدارة أو مجلس الأمناء لغرض الكشف عن أداء وعمل المؤسسة الوقفية.
3. غياب الدور الرقابي الحكومي على منشآت الأوقاف ومشاريعها، فعدم وجود ضمانات حكومية أو دراسات جدوى معتمدة من المصرف الحكومي في مجال التمويل والاستثمار لأموال الأوقاف، قد يؤدي إلى تعرضها لمخاطر، وخصوصاً في مجال الاستثمار.

4. مخاطر الولوج في صيغ مالية استثمارية فيها مخاطرة حقيقية لوقف العقار أو الوقف النقدي، وهذه قد تتحصل خلال غياب الدور المصرفي الإسلامي في ضمان صيغ مالية لإشراك أموال الوقف فيها، مثل صيغة بيع المرابحة للآمر بالشراء فهي صيغة فيها مخاطرة عالية لأموال الوقف، على الرغم من شيوع ممارستها في المصارف الإسلامية.

بعد تحديد إطار مفهوم المخاطرة الوقفية، وبيان بالإجمال مصادر المخاطر الداخلية والخارجية، يمكن الاعتماد على ذلك في فهم نظام الوقف الإسلامي كنظام يُمكن إذا تم استعماله بالطريقة الصحيحة أن يشكل توازناً اجتماعياً هاماً في المجتمع، فنظام الوقف الإسلامي يعتمد على ست عمليات رئيسية، كلها تقوم على إحداث توازن قائم بين شرائح المجتمع، فهذه العمليات بالتحقيق تؤدي إلى حراك اقتصادي في المجتمع والدولة، وهي بالتفصيل[1]:

(1) هذا المخطط الهيكلي هو اجتهاد منا بعد خبرة عمل بحثية وإدارية لعدة مؤسسات وقفية استمرت عشر سنوات.

[العملية الأولى، استقطاب الأوقاف]، وهذا يتحقق من خلال عمل مؤسسي، ينشط فيها جهاز التسويق والإعلام في التعريف بالوقف، والتواصل مع المحسنين والأغنياء ليصبحوا عملاء المؤسسة الوقفية، ويطلق عليهم فيما بعد (واقفون).

وفي هذه العملية يتم التعاون مع الأغنياء أو الواقفين أو المحسنين لنقل ملكياتهم المالية من بين أيديهم إلى ذمة الله تعالى، بمعنى قطع الصلة لبعض ما يملكون طواعية واختياراً، إذ أن الوقف سنة مندوب إلى فعلها وليست فرضاً، ويُعطى للواقف أو الغني الحق بالمشاركة الحسية والمادية في المساهمة بخدمة المجتمع وتوزيع الثروة، من خلال ربطه بمفهوم خدمة المجتمع، وبقصد ابتغاء مرضاة الله عز وجل، كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "الخلق عيال الله، وأحبهم إلى الله أنفعهم لعياله"[1]، ومن خلال احترام شرط الواقف[2]، ورغبته في وضع هذا الجزء من ماله، هل يقدمه للفقراء أو للتعليم أو للصحة أو ما يراه الواقف مناسباً.

وإذا أردنا تحديد المخاطر في العملية الأولى، يمكن رسم ملامح المخاطر في هذه العملية:

---

(1) انظر: مسند أبي يعلى الموصلي، سند ثابت البناني، عن أنس بن مالك رضي الله عنه.

(2) انظر: كلام الفقهاء هو احترام شرط الواقف، محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 135.

الرقم	نوع الخطر	اسم الخطر	أخطار أساسية في صلب العمل	التأثير	احتمالية الحدوث	التقييم
	استقطاب أوقاف جديدة	السياسات والإجراءات	عدم وجود لائحة سياسات أو إجراءات مكتوبة يمكن اعتمادها لتحديد إجراءات الاستقطاب للأوقاف الجديدة.	عالي	عالي	9
		قائمة الأغنياء أو المحسنين أو الشركات التي يمكن أن تتبرع	عدم وجود قاعدة بيانات أو معلومات يمكن التعويل عليها في استهداف الفئات التي يمكن أن توقف أموالها.	منخفض	وسط	6
		شبكات التسويق والزيارات	فشل الخطط المتعلقة بتعزيز الوجه المؤسسي لدى كبار المحسنين والواقفين.	منخفض	وسط	4
		التقارير الدورية عن إنجازات المؤسسة	غياب التقارير الدورية للمحسنين الجدد والتي توضح إنجازات المؤسسة ودورها الاجتماعي.	منخفض	وسط	4

وإذا أردنا أن نؤخذ نموذجاً لواقع المخاطر في هذه العملية، نقف على خطر الصورة النمطية أو انظر للملحق رقم [2]، للمؤسسة الوقفية في المجتمع، وهي:

الملاحظة	المخاطرة المحتملة	تصنيف المخاطر	التوصية لمواجهة الخطر
الملاحظة	ضعف الصورة النمطية للمؤسسة الوقفية في المجتمع	مرتفع قد يؤدي إلى سحب الواقفين الحاليين أوقافهم لدى المؤسسة، وأن يضعف دورها الاجتماعي بسبب ضعف الوعي العام بأهمية الأوقاف	اتخاذ الإجراءات التالية: تعزيز دور المؤسسة الوقفية، وضع خطة استراتيجية تسويقية، إعطاء أولوية قصوى للواقفين الحاليين، واعتماد التقارير الدورية لهم، وتحديث بيانات الواقفين "المرشحين".
1.1	ضعف إجراءات التسويق وتردي أساليبها الإعلانية مقابل ريادة التسويق لدى المنافسين الآخرين.		
1.2	ضعف التواصل مع الواقفين الحاليين		
1.3	عدم وجود بيانات واضحة للواقفين المحتملين الجدد [قائمة الأغنياء الجدد] في المجتمع.		

[العملية الثانية، التسجيل والحصر]، وفي هذه العملية، يتم حصر الأوقاف قانونياً، والتدقيق في المعاملة شرعياً، من خلال بيان شرط الواقف وغرضه، وبيان المستحقين، وهذه عملية هامة لحفظ حقوق الفئة المحتاجة، أو ما يعبر عنه فقهياً بـ "الموقوف لهم"، أو المصرف الوقفي، حيث يتم نقل "الموقوف، وهو كل عين معينة مملوكة ملكاً يقبل النقل يحصل منها فائدة أو منفعة تستأجر لها"(1)، والسبب في ذلك أن ضياع العديد من الأوقاف يتم من خلال عدم ضبط هذه العملية(2)، فمن الأوقاف من يضيع بسبب تعدي الورثة على أوقاف المورث، أو سوء استغلال من قبل الناظر أو المشرف أو المتولي لهذه الأوقاف(3)، ما يعني ضياعها واندثارها،

(1) انظر: النووي 676هـ، روضة الطالبين، (بيروت: المكتب الإسلامي، ط3، 1991)، 419/4.
(2) انظر دراستنا: وسائل إعادة إعمار الأوقاف، [جامعة الإمارات، مجلة كلية الشريعة والقانون، 2011].
(3) علماً أن الفقهاء تناولوا موضوع محاسبة الناظر ومقاضاته حال وقوع تقصير أو تفريط في حق الوقف، انظر: خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص 331.

ما يمنع من استفادة هؤلاء المحتاجين من هذه الثروة، وبالتالي إعادة تكديس هذه الأموال في فئة القادرين وحرمان المستحقين لها، فالوقف لا يباع "ولا يوهب ولا يورث"[1].

ويمكن تحديد نموذج لخطر عدم وجود قسم متخصص للحجج الوقفية من خلال الجدول التالي:

الملاحظة	الملاحظة	تصنيف المخاطر	التوصية لمواجهة الخطر
الملاحظة	عدم وجود قسم متخصص للحجج الوقفية، وعدم الاستغلال الكامل للأوقاف القائمة	مرتفع قد يؤدي هذا إلى ضياع الأصول الوقفية أو تدني الريع الوقفي، ما ينتج عنه تراجع ثقة الواقفين بالمؤسسة	اتخاذ الإجراءات التالية: إيجاد شعبة أو قسم متخصص في شؤون الواقفين والتسجيل، إقامة مذاكرات تفاهم وتعاون مع البلديات أو دائرة الأراضي أو المحاكم ممن لهم صلة مباشرة بإجراءات التسجيل للأوقاف وفصل الأوقاف عن التركات.
1.1	عدم وجود بيانات مكتملة لكافة الأوقاف		
1.2	عدم وجود شراكات وتعاون مع المؤسسات ذات الصلة بأعمال التسجيل		
1.3	تداخل الممتلكات الوقفية بالمواريث والتركات لعائلة الواقفين		

[العملية الثالثة، الصيانة وتهيئة الوقف]، وبها يتم تهيئة الوقف من خلال كادر وظيفي مؤهل، للصيانة والتأكد من جاهزية المنشأة الوقفية على العطاء والعمل، ولن تكون هذه الجاهزية إلا من خلال كادر إداري استثماري متمرس في إدارة هذا الأصل الوقفي.

---

(1) الكاساني 587هـ، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، 3911/8.

كما يرى الفقهاء بوجوب صيانة وتهيئة الوقف للديمومة، فأحد شروط الوقف "التأبيد، بأن يقف على من لا ينقرض، كالفقراء والمساكين، أو على من ينقرض ثم على من لا ينقرض"(1).

وهذا يحتم عليهم الصيانة وتهيئة الوقف للاستمرار، فعلى حد وصفهم: "فالعمارة على من له السكنى... لان استبقاء الوقف واجب ولا يبغى الا بالعمارة... وما انهدم من بناء الوقف وآلته صرفه الحاكم في عمارة الوقف ان احتاج إليه، وان استغنى عنه أمسكه إلى وقت الحاجة إلى عمارته فيصرفه فيها، ولا يجوز أن يصرفه إلى مستحقي الوقف لأن حقهم في المنفعة والغلة لا فى العين، بل هي حق الله تعالى على الخلوص"(2).

ونموذج لعدم وجود سياسات موحدة بشأن الصيانة، يمكن أن تكون خطراً على واقع المؤسسة الوقفية، كما هو موضح بالجدول التالي:

الملاحظة	الملاحظة	تصنيف المخاطر	التوصية لمواجهة الخطر
الملاحظة	عدم وجود سياسات موحدة ومعتمدة بشأن عمليات الصيانة	مرتفع قد يؤدي ذلك إلى نفور العملاء [المستأجرين]، وامتناع العملاء الجدد عن الاستفادة من عقارات المؤسسة، ما يسهم في تدني ريع الأوقاف	اتخاذ الإجراءات التالية: وضع مناقصة لاختيار شركة الصيانة لجميع عقارات الأوقاف، مع إجراء مسح فني لكافة العقارات، ووضع إجراءات السلامة والأمانة على عقارات الأوقاف.
1.1	تعدد شركات الصيانة وتباين أسعارها		
1.2	عدم وجود مسح فني لكافة الوحدات العقارية التي بحاجة إلى صيانة وترميم		
1.3	غياب سياسات وإجراءات السلامة والأمانة عن عقارات الأوقاف		

(1) انظر: النووي، روضة الطالبين وعمدة المفتين، 418/4.

(2) الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، 3914/8.

[العملية الرابعة، الموقوف لهم]، وفي هذه المرحلة، وهـي مرحلة أكـدها الفقهاء حيث أن الوقف "يحتاج إلى بيان المصارف بعد المعينين"[(1)].

وهي مرحلة الاستحقاق كما يرى العلمـاء: "ليصـرفها الواقـف علـى مستحقيها"[(2)]، فيجب أن يقوم كادر وقفي مؤهل بالصرف على المستحقين مـن ريع الأوقاف، ومدى استحقاق كل فرد منهم لهذا الحق.

فمثلاً عدم استيفاء القواعد التي تحكم عملية الصرف على الموقوف لهم يمكن أن تكون خطراً، كما هو موضح:

الملاحظة	الملاحظة	تصنيف المخاطر	التوصية لمواجهة الخطر
الملاحظة	عدم استيفاء الاعتمادات وخطط العمل اللازمة لتحديد القواعد التي تحكم المصارف الوقفية الجديدة	مرتفع قد يؤدي إلى تراجع ثقة الواقفين، وإلى تكدس أموال الوقف المخصصة للموقوف لهم، ما يعني وقوع مخالفة شرعية	اتخاذ الإجراءات التالية، الحصول على الموافقة الإدارة العليا لجميع المصارف الوقفية، مع وضع خطة تبين السياسات والإجراءات الخاصة بالمصارف الوقفية، إجراء بحوث ودراسات عن احتياجات المجتمع على يد متخصصين في هذا المجال لغرض تطوير المصارف الوقفية واستقطاب الواقفين.
1.1	غياب الموافقة الرسمية للإدارة العليا للمؤسسة الوقفية بشأن المصارف الوقفية		
1.2	عدم إجراء البحوث الكافية لدعم المصارف الوقفية		
1.3	غياب سياسات وإجراءات واضحة تحكم المصارف الجديدة		

(1) انظر: النووي، روضة الطالبين، 422/4.

(2) انظر: ابن عرفة 1230هـ، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 78/3.

[**العملية الخامسة، الاستثمار**]، وهي عملية أساسية لغرض استبقاء الأصل الوقفي، وزيادة ريعه ومداخيله، والذي يقوم على هذه العملية كادر فني مؤهل في مجال الاستثمار، ولأن الناظر ملزم بالصرف على الموقوف لهم، أو "صرف الغلة... في مصالح الموقوف عليه"[1]، ومن مصالحهم زيادة ريعهم وأصول وقفهم.

وفي هذه العملية، يتم الاستثمار والإتجار بريع الأوقاف الفائض، بعد الانتهاء من عملية المصارف، ودفع الاستحقاق المالي للموقوف لهم مال الوقف.

وهنا يتحتم الأمر دراسة صيغ الاستثمار والتمويل الأنسب للمؤسسة الوقفية وشركائها من المصارف والشركات المالية الإسلامية[2]، كما يلزم المؤسسة الوقفية تعيين محلل مالي استثماري خاص بإدارة المخاطر Risk Management – على الأقل، إذا لم نقل قسماً متخصصاً-، خصوصاً إذا أردنا إنجاح أي مشروع تمويلي أو استثماري[3].

فمثلاً عدم وجود خطة استثمارية للمؤسسة الوقفية يمكن أن يكون خطراً حادقاً بها، كما هو موضح:

الملاحظة	الملاحظة	تصنيف المخاطر	التوصية لمواجهة الخطر
الملاحظة	عدم وجود خطة استراتيجية للاستثمار وتنمية الممتلكات الوقفية	مرتفع قد يؤدي إلى تدني الإيرادات السنوية وتذبذب القيم السوقية للأصول الوقفية	اتخاذ الإجراءات التالية وضع خطة استراتيجية معتمدة من الإدارة العليا للمؤسسة، والتعاقد مع مؤسسة استشارات لتقييم الأصول الوقفية، وتشكيل لجنة استشارات متخصصة.
1.1	عدم وضع واعتماد الإدارة العليا للخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية		
1.2	تشكيل لجنة استثمارات غير متخصصة.		
1.3	عدم وجود تقييم دوري للأصول الوقفية		

(1) انظر: ابن عرفة 1230هـ، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 80/3.
(2) انظر: طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر، (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1، 2003)، ص 31.
(3) محمد القري، إدارة المخاطر في تمويل البنوك الإسلامية، (السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد التاسع، 2002)، ص 9.

[العملية السادسة، تأسيس أوقاف جديدة من الوقف القائم]، وهـــذا مـــن خلال كفاءة فريق الاستثمار، إذا استطاع زيادة ريع الأوقاف، وكان هناك فائض مالي بعد انتهاء وسداد حاجة الموقوف لهم.

فالناظر سواء أكان فرداً أو مؤسسة له أن يأخذ من ريـــع الأوقـــاف نظـــير الإشراف والإدارة، كما يرى بعض العلماء: "أن للقاضي أن يجعل للناظر شيئاً من الوقف إذا لم يكن له شيء، ... وأجرته أي ويجعل له أجرة من ريعه"[1]، وبسبب مهارة هذا الناظر، سيتم تشكيل وقف جديد.

ومن مخاطر هذه العملية الأخيرة، أن لا تكون لدى المؤسسة الوقفيـــة رؤيـــة للاستفادة من مال الريع الفائض، كما هو موضح في الجدول التالي:

الملاحظة	الملاحظة	تصنيف المخاطر	التوصية لمواجهة الخطر
الملاحظة	عدم وجود رؤية وخطة محكمة للاستفادة من الريع الفائض للاستثمار	متوسط يؤدي إلى اعتلال مصداقية المؤسسة الوقفية أمام الجمهور	اتخاذ الإجراءات التالية: وضع خطة استراتيجية للاستفادة من ريع المال الوقفي الفائض.
1.1	المبالغة في دفع الريع للمصارف، فوق احتياج الموقوف لهم.		
1.2	تكديس وتجميد الفائض في حسابات بنكية		
1.3	تحويل الفائض إلى مساهمات اجتماعية بدون ربطها بأهداف محددة.		

الملاحظ أن هذه العمليات الست هي الأساس لكل وقف يُنشأ، وهي لا تقوم إلا من خلال كوادر بشرية تعمل لدوام الأصل الوقفي بطريقة مهنية.

---

(1) ابن عرفة 1230هـ، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 88/3.

هذه العمليات الرئيسية تستوجب أن يكون هناك إطار يمنع وقوع الثغرات أو المثالب لها، لأن أي خطر قد يقع في أي عملية من العمليات قد يؤدي إلى تأخر أو إعاقة العمليات الأخرى، وأن تكون عناصر السلامة الوقفية، محددة منذ بدء عمل المؤسسة.

السلامة الشرعية
السلامة الفنية
السلامة التجارية
السلامة الادارية
السلامة المالية
السلامة الاجتماعية

عناصر السلامة للمشروع الوقفي

عدم وقوع مخالفات شرعية والالتزام بالمعايير الشرعية في العمليات

الموقع السليم للاستثمار الأوقاف + حجم الانتاج للمشروع+ البيئة+ المرافق

سوق للسلعة والمنتج الوقفي+ أن تغطي احتياجات المصارف الوقفية+ جودة المنتج الوقفي+ القدرة التسويقية

هيكلية الإدارة المنفذة للمشروع+ الموظفون التنفيذيون+ الادارة المؤسسية لا البيروقراطية

الجدوى المالية + تحقق الربح المالي بطريقة تصاعدية+ منافسة سعر السوق

تحقيق شرط الواقف+ تنوع المصارف الاجتماعية+ كفاءة استخدام الريع الوقفي+ توزيع الريع الوقفي بما يخدم الأصل الوقفي

المطلب الثاني: الكشف عن المخاطر القائمة والمحتملة في عمليات الأوقاف

يتم الكشف عن المخاطر في واقع مؤسسات الأوقاف كغيرها، من خلال الآليات والإجراءات التالية، وضمن خطوات يمكن من خلالها تحديد المخاطر، ثم الكشف عنها، أو في الحد الأقصى تلاشيها في المستقبل، وهذه الآليات والإجراءات هي:

أولاً: تحديد المخاطر

إن تحديد المخاطر في عمليات الأوقاف هي أولى الخطوات الهامة في إدارة المخاطر، فمعرفة الخطر وبأي عملية يتعلق هو تعد أولى مراحل مواجهة هذه المخاطر، أما كيفية ذلك، فيمكن إبرازه من خلال الخطوات الأساسية التالية:

1. التعرف على الوظائف الأساسية لعمليات الأوقاف، وتحديد موقع كل عملية وترتيبها، خصوصاً وأنها عمليات منتظمة شرعاً وقانوناً، والترتيب فيها له دلالات شرعية وقانونية، فضلاً عن تبعات إدارية ومالية.

2. عقد مقابلات فردية مع الموظفين والمسؤولين، وتكمن أهمية هذه الخطوة في كون القائمين على مفاصل عمل المؤسسة لهم القـــدرة علـــى إدراك وتحديد العوائق المحتملة أو الصعوبات الواقعة، شرط أن تكون المعلومات التي يتحصل عليها من يتتبع تحديد المخاطر معلومات صحيحة.
3. التعرف على أي مخاطر جديدة قد تواجه العمليات، وهذه تكمن ضمن الإجراءات والوسائل الاستثنائية، والتي تضطر إليها بعض المؤسسات في صور استثنائية.
4. تخطيط وترتيب المخاطر والضوابط الرقابية التي تقابلها، خصوصـــاً عنـــدما نحدد مستوى التأثير ودرجة الأهمية والأولوية لكل خطر من هذه المخاطر.
5. عرض نتائج التدقيق على الإدارة لاعتمادها، بعد تحديد هذه المخـــاطر، مع وجوب اعتماد وتصديق الإدارة المعنية بالأوقاف على حقيقة هـــذا الخطر، لكي نبدأ بالطرق الوقائية لمعالجتها.

لكن هذه الخطوات قد يعتريها بعض السلبيات، وهي:

1. إمكانية وقوع حوادث غش أو أخطاء أو تجاوز للقواعد والقوانين دون اكتشافها، وهذا يحتم على فريق كشف المخاطر وإدارتها في الأوقـــاف متابعة هذه الحوادث أو الأخطاء والتدقيق بها.
2. ضعف عملية التدقيق الداخلي للكشف عن جميع أوجـــه القصـــور في إجراءات الرقابة، خصوصاً إذا كان قسم التدقيق الداخلي لا يقوم بدوره في إجراءات الكشف.
3. عفوية اختبار إجراءات الرقابة في صورة عينات اختبارية، دون الإلمـــام بكافة العمليات والإجراءات.
4. مدى دقة البيانات والعروض والمعلومات والمســـتندات الـــتي تقـــدمها المؤسسة الوقفية، والتي قد تســـاعد علـــى رســـم خارطـــة المخـــاطر والتهديدات الحقيقية.

وإذا أردنا الوقوف على هذا الإطار، يمكن رسم الجدول التالي، والذي يوضح تحديد المخاطر كنموذج للكشف عن المخاطر في واقع المؤسسات الوقفية[1]:

---

(1) انظر: سامي الصلاحات، وثائق المعهد الدولي للوقف الإسلامي ماليزيا، مايو/2012.

لرقم	نوع الخطر [المحور الإستراتيجي]	اسم الخطر [الفرعي]	أخطار أساسية في صلب العمل [لابد من تحديد مجال العمل للمؤسسة الوقفية]	التأثير على أداء العام	احتمالية الحدوث في المستقبل.	التقييم

لرقم	نوع الخطر	اسم الخطر	أخطار أساسية في صلب العمل	التأثير	احتمالية الحدوث	التقييم
	الإستراتيجيات والمبادرات	الرؤية والتوجه	فشل الرؤية في التغطية والتواصل مع جميع البرامج والمبادرات والخدمات التي قد تساعد على نمو رؤية المؤسسة الوقفية.	عالي	متوسط	8
		التخطيط والتنفيذ	هناك إخفاق في التخطيط والبناء للمبادرات المنسقة للأوقاف.	عالي	متوسط	8
		المقياس والمراقبة	هناك خلط في معايير مقاييس المراقبة على مؤشرات الإنجاز والأداء للمؤسسة الوقفية.	عالي	عالي	9
		البنى التحتية للتقنية	الإخفاق في استخدام برامجيات يمكن أن تغطي كل العمليات والخدمات التي تؤديها المؤسسة.	منخفض	وسط	2
		الهيكل التنظيمي	الهيكل لا يلبـــي الإنجازات للخطة الاستراتيجية أو أهداف عمل الأوقاف.	وسط	وسط	4
		إعادة التخطيط والتأطير	قد لا يؤدي بالصورة الصحيحة، بسبب عجزه عن مراعاة كل العمليات الرئيسية للوقف.	وسط	عالي	8
		السمعة والعلامة التجارية	الفشل في خلق صورة صحيحة عن الأوقاف في المجتمع، والقدرة على التأثير عليه من خلال برامج المؤسسة.	عالي	عالي	9

هذا إذا كانت المؤسسة تعتمد على المحاور الاستراتيجية في إدارة أوقافها، كمحور إستراتيجي وهو محور الإستراتيجيات، فنضعه كمحور، ثم اسم الخطر المتوقع، فمثلاً [الرؤية]، وضع الخطر في التأثير على المحور، وتأثيره على الأداء العام، ثم احتمالية وقوعه وتأثيره، وتقييمه النهائي من بين الأخطار المكشوفة.

ثانياً] تقييم المخاطر

بعدما حددنا المخاطر في المرحلة الأولى، يقوم فريق إدارة المخاطر بتقييم كل خطر من هذه المخاطر بالنسبة للعمليات الرئيسية للأوقاف، هل هي مخاطر مرتفعة High Risk، أو مخاطر متوسطة Moderate Risk، أو مخاطر ضعيفة Low Risk، وبعد ذلك، يتم فرز كل هذه المخاطر وتصنيفها.

وإذا أردنا التوقف على موضوع إدارة الأوقاف، يمكن إدارج أخطاره كتقييم واضح بحسب الآتي[1]:

الرقم	نوع الخطر	اسم الخطر	أخطار أساسية في صلب العمل	التأثير	احتمالية الحدوث	التقييم
	إدارة الأوقاف	دعم وخدمة العملاء	فشل في تقديم الدعم للمستأجرين، والرد على شكاويهم في الوقت المناسب، لضمان استمرار استئجار ممتلكات الأوقاف.	متوسط	عالي	7
		الأسعار والتخفيضات	ضعف في جذب مستأجرين جدد، وتوسيع دائرة المستفيدين من عقارات الأوقاف بسبب عدم وجود أسعار منافسة للسوق، أو تخفيفات للمستأجرين الحاليين.	عالي	متوسط	8
		فواتير المستأجرين	ضعف الإجراءات في تسلم شيكات المستأجرين، وعدم وجود ضمانات في سداد الأجرة.	عالي	عالي	9

(1) انظر: سامي الصلاحات، وثائق المعهد الدولي للوقف الإسلامي ماليزيا.

ثالثاً] المواءمة ما بين البدائل والمخاطر

في هذه المرحلة، يتم وضع البدائل المناسبة لكل خطر من المخاطر ضمن العمليات الرئيسية للأوقاف، وتحديد البديل الأنسب لمواجهة كل خطر، سواء أكان الخطر واقعاً على وشك الوقوع[1].

الرقم	نوع الخطر	اسم الخطر	أخطار أساسية في صلب العمل	التأثير	احتمالية الحدوث	التقييم
	موظفي الأوقاف	بيئة العمل	إخفاق في التواصل بصورة صحيحة، لتعزيز قيم الأوقاف في المؤسسة.	عالي	عالي	9
		التوظيف وحركة الدوران الوظيفي	بيئة طاردة للكفاءات الوظيفية الماهرة، بسبب حركة الدوران العالية للموظفين، وعدم جذب الموظفين المهرة.	عالي	عالي	9
		التطوير ومقياس الإنجازات	عدم القدرة على تطوير مهارات الموظفين، وضعف في تسريع عمليات الإنجاز الوظيفي.	وسط	وسط	4
		خطط النجاح	وضع وصف واضح ومناسب لموظفي الأوقاف.	عالي	منخفضة	6
		تعديل أوضاع وبدلات	عدم وجود سلم ترقيات يناسب الكفاءات الوظيفية، ما يضعف بيئة العمل.	وسط	وسط	4

(1) انظر: سامي الصلاحات، وثائق المعهد الدولي للوقف الإسلامي ماليزيا.

رابعاً] التنفيذ والتطبيق

وهذه مرحلة التطبيق والتنفيذ، بعد الكشف وبيان البدائل المناسبة، تبدأ عملية التطبيق والتنفيذ.

هذه الآليات والإجراءات تشكل الإطار العام للكشف على المخاطر أو تحديدها لغرض العمل على تلاشيها، ضمن العمليات الرئيسية للأوقاف، فهي الإطار العام للكشف عنها، وخصوصاً أنها أصول وغلات، صيانة وتنمية، تستوجب علينا أن نكشف على أهم أنواع المخاطر التي قد تواجه الأوقاف، وهي:

أنواع المخاطر التي قد تواجه الأوقاف الإسلامية:

1- مخاطر مصرفية Financial Risk

وخصوصاً إذا كان للمؤسسة الوقفية شراكة استراتيجية مع المصارف الإسلامية، فإنها قد تتعرض إلى خسارة مصرفية إذا كان لها حسابات مصرفية كبيرة مودعة أو في محافظ استثمارية داخل المصارف، فقد يتعرض المصرف الإسلامي إلى نكوص عملائه عن السداد أو سحوبات الامر الذي قد يعيق عمل المحفظة المستثمرة، فهذه المخاطر التي تعترض المصرف، قد تؤثر على الحسابات المصرفية للمؤسسة الوقفية، وهذا يحتم على المؤسسة الوقفية أخذ ضمانات مصرفية للحد من أي مخاطر تعيق زيادة الريع، وهذا النوع من المخاطر يُصيب غالباً الريع السنوي أو الدوري لا الأصل الوقفي.

ومن المخاطر المصرفية التي تحدق بهذا النوع، مخاطر سعر الصرف [Exchange Rate Risk]، نتيجة لتقلبات سعر صرف العملات في المعاملات الآجلة، أو مخاطر سعر الفائدة [Interest Rate Risk]، بسبب تغير مستوى أسعار الفائدة، ما يؤثر على كافة الاستثمارات المصرفية، أو مخاطر التضخم [Inflation Risk]، وهي انخفاض القوة الشرائية للعملات بسبب ارتفاع الأسعار، وهو ما يعني تعرّض الودائع المصرفية الوقفية لانخفاض في قيمتها الحقيقية، وغير ذلك من المخاطر التي تلحق بالقطاع المصرفي.

2- مخاطر السوق العقاري Real Assets Market's Risk

وخصوصاً وأن الأوقاف قطاعها الكبير يقع في العقارات، إذ أن الأصول الوقفية غالباً ما تقع في مجال العقار والآراضي، ومخاطر العقار تتمثل غالباً في تدني الإيجارات أو زيادتها، فالسوق العقاري يتأثر بقانون الطلب والعرض، فالقيمة السوقية للوحدات السكنية أو التجارية للأوقاف قد تتأخر كما تتأثر باقي الوحدات التجارية في السوق العقاري.

3- مخاطر التشغيل Operation Risk

هذه المخاطر تتعلق بالإدارة التشغيلية للمؤسسة، والتي فيها مزيج من الأعمال البشرية والفنية، ما يعني أن حوادث أو مخاطر قد تقع نتيجة هذه الجهود البشرية أو الفنية، أو حوادث لا إرادية، كعوامل خارجية مثل زلزال أو كارثة طبيعية لا دخل للعمل البشري أو الفني فيها، أو حريق لمصنع فيه أدوات كهربائية، وغير ذلك.

فهذه المخاطر قد تقع، أو ما يقابلها مخاطر قد تقع بأسباب متعمدة، كخيانة الناظر أو إهماله تجاه الممتلكات الوقفية، ما يسبب خسارة واقعة للأوقاف، أو مخاطر فنية، كعدم قدرة موظفي الأوقاف على ضبط الريع بسبب عدم تأهيليهم في مجال المحاسبات وتدقيق الأصول والريع، ما يعني حدوث مخاطرة في الريع أو حتى في الأصول نتيجة ضعف [الكفاءة المالية أو الإدارية].

4- مخاطر المخالفات الشرعية: Legistative Offense Risk

باعتبار أن الأوقاف قربة شرعية، وأن كل ما تمخض عن هذا النظام يجب أن يكون شرعياً، فإن العمليات الرئيسية لهذه الشعيرة الإسلامية يجب أن تندرج ضمن أحكام الشريعة، ويمكن إدراك هذه المخاطر إذا خالفت أي عملية أو إجراء متخذ أصول وقواعد الشريعة، كما يقول علماء المالكية: "إلى أنه لا بد في الوقف أن يكون فعل خير وقربة، فالوقف على شربة الدخان باطل"[1].

أو كالاستثمار في مواضع فيها شبهة مثلاً، الاستثمار في بنك ربوي، أو تقديم العملية الرابعة للأوقاف وهي الصرف على الموقوف لهم على العملية الثالثة

---

(1) انظر: ابن عرفة 1230هـ، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 77/3.

للأوقاف وهي الصيانة وتهيئة الأصل الوقفي، فهذا فيه مخالفة شرعية، لأنها قد تعرض الأصل الوقفي للهلاك والضياع وإن كان هذا يلبي رغبة الواقف، والأصل في الأوقاف الديمومة والاستمرار، خلاف الصدقة، لهذا أكد الفقهاء أنه "لا يصح وقف ما لا يدوم الانتفاع به، كالمطعوم والرياحين المشمومة، لسرعة فسادها"[1].

المطلب الثالث: الحد من المخاطر في مجال صيغ استثمار الممتلكات الصناديق الوقفية

هناك طرق وآليات وإجراءات في نظر الباحث قد تحد من تمدد المخاطر الواقعة في أنظمة الوقف وعملياته الرئيسية، وهي عديدة ومتنوعة نظراً لطبيعة العملية الوقفية، وفي هذا المطلب، سنختصر الأمر على أهم عمليات الأوقاف، وهي صلب فاعليتها ودوامها، وهي العملية الخامسة، عملية استثمار الفائض من أموال الأوقاف، فما هي الطرق والآليات والإجراءات التي تحد من المخاطر القائمة، أو تسهم في تلاشي المخاطر المحتملة.

وإذا أردنا تحديد إطار عام لواقع المخاطر في إدارة أو قسم الاستثمار بالمؤسسة الوقفية، يمكن وضع هذا الجدول الذي يشير إلى التالي[2]:

---

(1) انظر: النووي 676هـ، روضة الطالبين، 433/4.

(2) انظر: سامي الصلاحات، وثائق المعهد الدولي للوقف الإسلامي ماليزيا، مايو 2012.

الرقم	نوع الخطر	اسم الخطر	أخطار أساسية في صلب العمل	التأثير	احتمالية الحدوث	التقييم
	استثمار الأصول الوقفية أو زيادة ريعها	السياسات والإجراءات	عدم وجود لائحة سياسات أو إجراءات مكتوبة يمكن اعتمادها في المؤسسة الوقفية.	عالي	عالي	9
		التقييم	فشل المسؤولين في إدارة الاستثمار في وضع قياس واقعي وتحديد قيمة الاستثمارات ضمن الإطار الإستراتيجي لخطة الاستثمار.	عالي	عالي	9
		استثمار الأصول والصكوك	الفشل في تحديد وحساب اللازم لي لإنهاء أو بدء أو استمرارية أنظمة الاستثمار في الأصول أو الصكوك.	عالي	عالي	9
		مخاطر الحسابات المالية	احتمالية فشل الشركاء في التزاماته المالية، أو الأخطار المتعلقة باستلام الواردات المالية، أو المشاركة المنتهية بالتمليك، أو التحويلات المالية أو المشاريع الممولة من قبل المؤسسة.	عالي	عالي	9
		مخاطر الأسهم المالية	المخاطر الناتجة عن الدخول في شراكات بهدف الاستيلاء أو المشاركة في نشاط عمل عام، يتضمن أن الجهة الممولة تشارك في نسبة المخاطرة. المضاربة أو المشاركة	عالي	عالي	9
		مخاطر السوق	مخاطر الخسارة في الميزانية والناتجة عن تحركات السوق، مثل تغيير قيم الممتلكات أو تذبذب أسعار الوحدات العقارية أو أسعار الصكوك.	عالي	عالي	9
		مخاطر السيولة المالية	الفشل في الالتزام بمتطلبات رأس استثمار المال، كبناء عقار، وعدم القدرة على استكماله، أو أي التزامات مع شركاء آخرين في مشاريع استثمارية مشتركة.	عالي	عالي	9
		مخاطر نسبة الريع	نسب الريع المالية للأصول المالية لم تلبـــي النسب الطموحة، فكان المؤمل 50 مليون دولار، ثم صار 35 مليون دولار، فهناك نسبة مخاطر في الريع.	عالي	عالي	9

فقهياً وشرعياً، عملية استثمار الأوقاف تقع ضمن الإطار العام وهو إطار يمنع بأي حال من الأحوال حدوث مخاطر حقيقة عالية الارتفاع[1]، فهذا الإطار يرسم ضوابط شرعية ومعقولة تضمن انخفاض المخاطر المحتملة، وهي[2]:

1. أن تكون صيغة الاستثمار مشروعة، وفيها درجة عالية من محدودية المخاطر، فلا يصح الاستثمار في صيغ استثمارية فيها مخاطر عالية، كالاستثمار في الأوراق المالية أو البورصة، أو في تصريف العملات، حيث أن الخطر قد يقع في أي لحظة. كما يجب أن يقع في مجال مشروع، لأن الوقف قربة شرعية في المحصلة.
   فهناك أنواع عديدة من المخاطر، كالمخاطر القانونية أو المخاطر التشغيلية أو المخاطر المتعلقة بالسوق، ولعل أخطرها مخاطر الأسعار Price Risk، أو التغير في سلوك الأسعار Price Behavior[3]، لاعتبار أن الاضطراب في الأسعار وتقلبها قد يحدث من حين لآخر، كما حدث هذا في أزمة العملة المالية الآسيوية Asian Currency Crisis، في عام 1997م، وهبطت قيمة عملتها، لهذا يحرم الاستثمار في أصول الأوقاف من خلال تجارة العملات أو البورصات المالية.
2. يراعى تنوّع مجالات الاستثمار لتقليل المخاطر المحتملة، كالاستثمار في قطاع التجارة، أو الزراعة، أو الصناعة، مع أخذ الضمانات والكفالات، مع أهمية التفريق ما بين المكروه والخطر، ف"المكروه هو ذلك الأمر الذي يجب لا نحب أن يقع، أما الخطر فهو احتمال وقوعه، فالخسارة في الاستثمار هي المكروه الذي نسعى إلى تفاديه، أما الخطر فهو احتمال تحقق هذا الشيء الذي نخشى وقوعه"[4].

---

(1) انظر مفهوم المخاطرة في الاستثمار:
Lewis Mandell and Others, *Investments*, (New York, Macmillan Publishing Company, 1992), p. 33, Charles Jones, *Investments, Analysis and Management*, (New York, John Wiley INC, 1991), p. 133, Harrington Niehaus, *Risk Management and Insurance*, (Boston, McGraw Hall, 1999), p. 22.

(2) مجموعة من الباحثين، منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، 415.

(3) Lewis Mandell and Others, *Investments*, p. 418.

(4) محمد القري، إدارة المخاطر في تمويل البنوك الإسلامية، ص 9.

3. توثيق العقود، وحفظ حقوق الأوقاف في كل عقد.
4. أن لا تتم عملية الاستثمار وتنمية الفائض من ريع الأوقــاف، إلا بعــد عملية الانتهاء من سد مصارف الوقف حسب شرط الواقف المعتمــدة، وحتى يتم حفظ حقوق الموقوف لهم، وبعبارة أكثر استثماراً أن لا تأكل المصارف الوقفية كل إيرادات وغلات الأوقاف، فيجب الموازنة ما بين ما يتم صرفه، وما بين ادخاره واستثماره لصــالح المصــارف، وبلغــة الاقتصاديين الموازنة ما بين العوائد والمخاطر "Relation between Risk and Return"(1).

هذه أبرز الضوابط التي يمكن من خلالها تلافي المخاطر عالية التي قد تُصــيب الأصول الوقفية، فالأصول الوقفية بناءً على هذه الضوابط ستكون خارج عمليــة الاستثمار قطعاً، ولن تكون محلاً للاستثمار، وإنما الاستثمار يقع على ريــع هــذه الأصول.

وقد يقع الاستثمار في [الوقف النقدي]، وهو أصل وقفي، حيث أن الوقــف النقدي، هو مخول للتحول من الشكل النقدي إلى أشــكال متعــددة، كعقــار أو مشاريع استثمارية، ويبقى الوقف النقدي هو الأصل الوقفي الذي يجب المحافظــة عليه.

وللوقوف على أهم الصيغ الاستثمارية التي تمارسها [على الأغلب] المؤسسات الوقفية من خلال المصارف الإسلامية، والتي قد تقع فيها نســب متفاوتــة مــن المخاطر، وهي بالأغلب صيغ متنوعة، ولكنني وبعد دراية عملية في واقع مؤسسات الأوقاف، أقف على الصيغ الأكثر تداولاً، والتي يمكن من خلالها تحديد المخــاطر الواقعة أو المحتملة، وسأختار خمس صيغ مالية استثمارية، ثلاث صيغ أقل خطورة، وأكثر انتشاراً، وهم المضاربة والاستصناع والمشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليــك، وصيغتان أكثر خطورة، وهما بيع المرابحة للآمر بالشراء، والمتاجرة في الأسهم المالية، كما سيتم بيانه:

---

(1) انظر مفهوم المخاطرة في الاستثمار:
Robert Strong, *Portfolio Construction, Management & Protection*, (Australia, Thomson, 2003), p. 24.

أولاً] صيغة المضاربة

تشير المضاربة كصيغة مالية استثمارية إلى أن المال من طرف والجهد من طرف آخر، على أن يكون الربح بينهما بالاتفاق، والخسارة على صاحب المال فقط[1]، وتوصيفها في واقع الأوقاف، هو: أن تقوم المؤسسة الوقفية بتسليم جزء من ريعها الوقفي، أو أصلها الوقفي [خصوصاً إذا كان ذلك من الأصل الوقفي النقدي] للمضارب، وقد يكون هذا المضارب على الأغلب المصرف الإسلامي، أو مستثمراً أو ممولاً [شركة مالية إسلامية] كخبير مؤهل ومدرب في استثمار الأموال، على أن يتم توزيع الربح بينهما بما يتم الاتفاق عليه. وتحدد مخاطر عملية المضاربة بالنسبة لأموال الأوقاف بالتالي[2]:

أ. كأن يقع إهمال أو قصور من قبل رب العمل مما يؤدي إلى هلاك الأموال الوقفية، وهذا أبرز المخاطر وقوعاً، ويعتبر ماحقاً، لا سيما إذا كان المضارب لا أخلاق له ولا أمانة.

ب. ضعف الإجراءات التسويقية والدعائية، ما يؤدي إلى هلاك جزء من رأس مال الأوقاف، يقابل ضعف الكادر الفني في إدارات وأقسام الاستثمار لدى المؤسسات الوقفية في متابعة الاستثمارات الخارجية بمهنية.

ج. التأخير في دفع الأموال المترتبة للأموال الوقفية من قبل المضارب لأي سبب كان، سواء أكان التأخير فنياً كضعف السيولة المالية لديه، أو متعمداً وسوء ذمة له.

د. عدم وجود ضمانات حقيقية لحفظ أموال الوقف من قبل المضارب، وبالتالي تعرضها كباقي الأموال المستثمرة للمخاطرة، كوقوع كساد في الأسواق، أو تعرضها لأزمات طارئة، كوقوع حريق في سلع وبضائع الأوقاف، ما ينتج عنه تلف لرأس المال الوقفي.

---

(1) انظر: مجموعة أبحاث: ندوة ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية، [مؤتمر برعاية بنك دبي الإسلامي والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، دولة الإمارات، 3-5 سبتمبر 2005]، 369/1.

(2) حسين شحادة، استثمار أموال الوقف، (الكويت: مجلة أوقاف، الأمانة العامة للأوقاف، العدد6، 2004)، ص 173.

هذه أبرز المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الأموال والأصول والممتلكات والصناديق الوقفية، وللحد منها يجب على قدر الإمكان الاحتراز من كل مخطر منها، فيجب الالتزام بالمضارب [الذي يلتزم بأحكام الشريعة]، وفي معظم المؤسسات الوقفية، وحسب قوانينها، فإن استثمار أموال الأوقاف لديها، يجب أن يتم ضمن الأحكام الشرعية، ولهذا يسعى العديد من إدارات الأوقاف إلى الدخول بمشاركة مع المصارف الإسلامية لغرض أخذ الاحتياط الشرعي في هذا الجانب.

يقابل ذلك، أن تسعى المؤسسة الوقفية للحصول على ضمانات حقيقية من شريكها المالي [المضارب] للمشاريع الاستثمارية الأكثر ملائمة لها ولطبيعة أموالها، وهذا لا يعني أن كل مشاريع الأوقاف التي يتم المضاربة بها يجب أن تكون رابحة وبدون خسائر، لأن ذلك خلاف واقع عملية المضاربة، وإنما يجب أن تتم المشاريع الاستثمارية الأقل خطورة وإن كانت أقل أرباحاً.

وعملياً، فإن مؤسسات الأوقاف غالباً ما تستثمر أموال الأوقاف في محافظ استثمارية متنوعة(1)، ليديرها المصرف الإسلامي، وما يصدر من أرباح يوزع على أغراض المؤسسة الوقفية، أو على أقل تقدير يتم المضاربة بأموال الأوقاف من خلال "الودائع الوقفية"(2)، وهو ما يحبس لأجل الوقف، أو ما يمكن للمؤسسة الوقفية أن تحبسه في المصارف الإسلامية للاستثمار والاتجار به وتحريكه في مشاريع تنموية، لا سيما في ظل توجه أغلب المؤسسات الوقفية الى إنشاء لجان وأقسام للاستثمار والعمل التجاري.

ثانياً] صيغة الاستصناع

وتعني طلب الصنعة والمادة من الخبير أو المهني أو القادر على إنجازها وإتقانها مقابل نظير مالي، وهي من الصيغ المتقدمة عند جمهور الفقهاء كما هي صيغة المضاربة، وتعني بيع سلعة ما على وصف في ذمة الصانع، لكنها هنا تشير إلى عقد

---

(1) منذر قحف، الوقف الإسلامي تطوره، ص 194.

(2) محمد جلال، نحو صياغة مؤسسية للدور التنموي للوقف، (السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، العدد الأول، 1997)، ص 63.

وارد على العمل والعين في الذمة ملزم للطرفين، إذا توافرت فيه الأركان والشروط[1].

وهذه الصيغة تمكن المؤسسة الوقفية من بناء مشاريع استثمارية عقارية ضخمة بالغالب، وهذا هو الواقع عملياً، فتحصل على تمويل مشاريعها العقارية على أرض الوقف من المصارف الإسلامية، ويتم تقسيط ثمن المستصنع على عدة سنوات.

وعلى العموم، فإن هذه الصيغة مفضلة عند مسؤولي الأوقاف، لأنها توفر على المؤسسة الوقفية مؤونة القيام بالرقابة المباشرة وإدارة المشروع، خصوصاً في عوز المؤسسة من الكوادر الإدارية، وتضمن لها الحصول على تمويل لهذا المشروع، ثم امتلاكه[2].

هذه الصيغة التي أقرها فقهاء الإسلام قديماً، ويتم التعامل فيها عملياً في قطاعات كبيرة من الاستثمارات الإسلامية الحالية، إلا أنه قد تظهر لها مخاطر، وهي[3]:

- تأخر الصانع عن إنجاز ما تم الاتفاق عليه مع مؤسسة الأوقاف، أو تسليم الصنعة خلاف ما اتفق عليه.
- أن المستفيد أو عميل مؤسسة الأوقاف قد لا يلتزم بشراء أو استئجار هذه الوحدة، فلو كانت مثلاً شقة سكنية في بناء عقاري وقفي، تم استنصاعه حديثاً، أو قد يستأجر، ثم يتخلف عن دفع الأقساط الشهرية، وهكذا.

يتبين لنا أن مخاطر هذه الصيغة، تتمثل في جوانب قانونية بحتة، وهي عدم التزام الصانع أو المستفيد بعقوده مع مؤسسة الأوقاف، ما يعني إدارة مخاطر هذه الصيغة بالتالي:

---

(1) لجنة التأليف والبحوث، المصارف الإسلامية، نشأتها وواقعها ومستقبلها، (الإمارات: جامعة آل لوتاه العالمية، 2001)، ص 34، فخري عزي، صيغ تمويل التنمية في الإسلام، (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط2، 2002)، ص 43، ص 122، ص 115، منذر قحف: الوقف الإسلامي تطوره، ص 255، علي القرة داغي، نظرة تجديدية للوقف واستثماراته، كذلك قارن مع: موقع بنك البركة الإسلامي، البحرين www.barakaonline.com

(2) قارن مع: أحمد السعد، محمد العمري، الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي، ص 96.

(3) قارن مع: طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر، ص 68.

- وضع بنود قضائية جزائية مع كلاهما، مع المورد [الصانع]، أو مع المستفيد من الخدمة [العميل أو المستأجر]، لضمان حق الأوقاف، لا سيما في تنفيذ الالتزام وتحقيق دفع الأقساط.
- أخذ ضمانات مالية من كليهما، كضمانات بعدم التأخير عن موعد التسليم، أو على الأقل الحصول على عربون مالي من المستفيد حال التزم بمنافع الأوقاف المصنعة.

ثالثاً] صيغة المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك

وهي من الصيغ المطبقة في العديد من المؤسسات الوقفية، وقد ذكر لها العلماء تفصيلاً فقهياً في مؤلفاتهم، وتعني أنها شركة تعطي للمؤسسة الوقفية الحق في الحلول محل شريكها الاستثماري في الملكية دفعة واحدة، أو على دفعات حسبما تقتضيه الشروط المتفق عليها، وتعتبر المشاركة المتناقصة من الأساليب العملية التي تستعملها المؤسسات الوقفية، وهي تختلف عن المشاركة الدائمة في عنصر واحد وهو الاستمرارية[1].

وإذا وقعت خسارة، فإنها تقسم على قدر حصة كل شريك، وفي حالة تحقق أرباح، فإنها توزع بين الطرفين "المؤسسة الوقفية وشريكها الاستثماري" حسب الاتفاق.

وهذه الصيغة توفر للمؤسسة التمويل اللازم لمشاريعها المعطلة، وتوفر لها أصول فاعلة في نهاية المطاف، وهذه الصيغة المقبولة شرعاً، لكن بشروط:

أ. أن لا تكون المشاركة المتناقصة مجرد عملية تمويل بقرض، فلا بد من إيجاد الإرادة الفعلية للمشاركة، وأن يتحمل جميع الأطراف الربح والخسارة.

ب. أن يمتلك المصرف حصته من المشاركة ملكاً تاماً، وأن يتمتع بحقه الكامل في الإدارة والتصرف، وفي حالة توكيل المؤسسة بالعمل يحق

---

(1) محمد شبير، المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي، (عمان: دار النفائس، ط3، 1999)، ص 338، محمد الشنقيطي، دراسة شرعية لأهم العقود المالية المستحدثة، (المدينة المنورة: مكتبة العلوم والحكم، ط2، 2001)، 388/1، محمد شابرا، نحو نظام نقدي عادل، ص 331 وما بعدها، موقع بنك البركة الإسلامي، (مرجع سابق)، بتصرف.

للمصرف مراقبة الأداء ومتابعته.

ج. أن لا يتضمن عقد المشاركة المتناقصة شرطاً يقضي بـــرد المؤسســـة إلى المصرف كامل حصته في رأس المال، بالإضافة إلى ما يخصه من أرباح لما في ذلك من شبهة الربا.

ويقع في الظن، أن أغلب المؤسسات الوقفية التي تبحث عن تمويل لمشـــاريعها العقارية، يرغب في هذه الصيغة، ولكن قد يظهر بعض المخاطر، وهي:

1. احتمالية أن يرفض الشريك المشارك بالتمويل أن يبيع حصته للمؤسسة الوقفية بعد إتمام المشروع، فيقيّد المؤسسة الوقفية بقيود تحد من استفادتها من عقارها الوقفي.
2. أن يضع على الإدارة الوقفية أن تدفع كامل حصته دفعةً واحدة، وإلا لن يبيعها، وبالتالي يضع أصول الأوقاف محل نظر.
3. أن يلزم المؤسسة الوقفية ببيع أصلها الوقفي حال تعذّر سداد أقســـاطها للشريك الممول للمشروع.

ولمواجهة هذه المخـــاطر، يمكـــن وضـــع إجـــراءات احترازيـــة للتقليـــل منها:

- وضع بنود قانونية تلزم الشريك بيع حصته للمؤسسة الوقفية، بالأقساط دون دفعة كاملة في نهاية المشروع، أو بعد سنوات من قضاء الأقســـاط على المؤسسة.
- أن تكون استثمارات الشركاء في أدنى خطورة، ولا يشكل ذلك خطراً على الأصل الوقفي.
- أن يكون الأصل الوقفي بعيداً كل البعد عن أي رهن أو مقايضة جـــراء أي عملية استثمارية للشركاء.

بعد الانتهاء من صيغ المضاربة والاستصناع والمشـــاركة المتناقصـــة المنتهيـــة بالتمليك، وهي كنماذج أقل خطورةً استثمارية على مال الأوقاف، نقف الآن على صيغتين أكثر خطورة، وكذلك هما منتشرتين، وخصوصاً صيغة المرابحة لأجل الآمر بالشراء والمتاجرة بالأسهم، وسيتم بيان الفرق بينهما الآن.

رابعاً] صيغة المرابحة لأجل الآمر بالشراء

لهذه الصيغة ذكر عن الفقهاء المتقدمين[1]، والمرابحة تعني الزيادة من عملية بيع، وهي عند المعاصرين البيع بزيادة على الثمن الأول[2]. وانتشرت هذه الصيغة كبديل ناجح عن الفوائد الربوية[3].

وينقسم بيع المرابحة إلى قسمين[4]:

بيع المرابحة العادية: وهو الذي يتكون من طرفين هما البائع والمشتري، ويمتهن فيها البائع التجارة فيشترى السلع دون الحاجة إلى الاعتماد على وعد مسبق بشرائها، ثم يعرضها بعد ذلك للبيع مرابحة بثمن وربح يتفق عليه.

بيع المرابحة المقترنة بالوعد: وهو الذي يتكون من ثلاثة أطراف البائع والمشتري والمصرف باعتباره تاجراً وسيطاً بين البائع الأول والمشتري، والمصرف لا يشتري السلع هنا إلا بعد تحديد المشتري لرغباته ووجود وعد مسبق بالشراء.

وأغلب المعاصرين على أن عناصر هذه الصيغة تشمل [وعدا وعقدا واجتماع عقود معاً]، وإذا كان هذا الوعد ملزماً ديانة لا قضاء عند بعض الفقهاء، إلا أن الكثير من الفقهاء المعاصرين، بما فيهم دورة مجمع الفقه الإسلامي لعام 1409هـ/1988م بالكويت يفتي بأن الوعد هنا ملزم قضاء إذا كان متعلقاً بسبب ودخل الموعود فيه[5].

---

(1) حاشيتا قليوبي وعميرة على شرح المنهاج، (القاهرة: مطبعة الحلبي، ط.ت.)، 60/3، لجنة التأليف والبحوث، المصارف الإسلامية، ص 44.

(2) محمد شابرا، نحو نظام نقدي عادل، ص 229، محمد شبير، المعاملات المالية المعاصرة، ص 308، قطب سانو، المدخرات، أحكامها وطرق تكوينها واستثمارها في الفقه الإسلامي، (عمان: دار النفائس، ط1، 2001)، 285.

(3) عايد شعراوي، تقويم المرابحة للأمر بالشراء في المصارف الإسلامية، ضمن مجموعة أبحاث: ندوة ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية، 483/2.

(4) محمد الشنقيطي، دراسة شرعية لأهم العقود المالية المستحدثة، 381/1، فخري عزي، صيغ تمويل التنمية في الإسلام، ، ص 36، ص 118، ص 146، سامي الصلاحات، الاستثمار الوقفي، ص 22.

(5) محمد شبير، المعاملات المالية المعاصرة، ص 310، كذلك: انظر: موقع بيت التمويل الكويتي، www.kfh.com.

وأغلب استثمارات المؤسسات الوقفية في المصارف الإسلامية يتحصل من خلال حسابات الإيداع أو الودائع الوقفية من مال الريع الوقفي الفائض في المصارف، ولكن تتمحور حول هذه الصيغة مخاطر، منها:

1. احتمالية تلف البضائع المخصصة لهذه الصيغة، والمشتراة من أموال وقفية.
2. عدم التزام العميل بهذه البضاعة المشتراة من أموال الوقف لأي سبب من الأسباب، مما يعني تكدس البضائع.
3. وفي حال تم الشراء، احتمالية التأخر في السداد ودفع الأقساط.

ولمواجهة هذه المخاطر، يمكن اعتماد الإجراءات التالية للتقليل منها، وهي:

- إلزام العميل بعقود لها بنود جزائية وقضائية في حال وقوع تردد من طرفه في الالتزام بالبضاعة التي تم شراؤها من أموال الأوقاف، ولا مانع من إلزامه بعربون مالي، كما يجب إلزامه بضمان بنكي أو مالي، في حال كان المبلغ كبيراً.
- الحصول على تأمين على البضائع المستوردة حفاظاً عليها، من التلف أو الهلاك، لأنها في النهاية أموال أوقاف.

وعليه يتبين أن هذه الصيغة المالية فيها مخاطرة على واقع الأموال والأصول الوقفية، لا سيما إذا تمت المتاجرة بأموال الأوقاف من خلالها ، ولم تتنبه المؤسسة الوقفية لموضوع الوعد الملزم بالشراء، فقد يؤدي إلى تكدس البضائع نظراً لتخلف العميل عن الوفاء بوعده.

خامساً] المتاجرة بالأسهم والعملات المالية

وهذه الصيغة من أكثر الصيغ المالية الاستثمارية التي فيها مخاطر عالية، ويقع الاستثمار فيها بما يعرف بـ "البورصات"، ذات الربح المفاجئ[1]، أو التجارة المتغيرة "Trading on Changes"[2]، فقد تكون مكسبة لدرجة مقبولة جداً، ولكنها قد توقع خسارة في الأصول والريع معاً، أي أن الضمان فيها كصيغة

(1) محمد شابرا، نحو نظام نقدي عادل، ص 101.

(2) Lewis Mandell and Others, *Investments*, p. 607.

استثمارية معدوم وغير متحقق، "Buying and Selling Securities"[1]، وهـذه الصيغة وإن كانت تقع في بعض المصارف الإسلامية، إلا أن ممارسـتها في أمـوال الأوقاف لا تصح البتة، نظراً لخطر ضياع الأصل الوقفي.

فالأصول والممتلكات الوقفية لا يمكن إخضاعها لهذه الصيغة، فإذا ارتفعـت قيمة العملات ربحت المؤسسة الوقفية، وإذا انخفضت ضاعت الأصول الوقفية، فلا يمكن بحال من الأحوال المخاطرة بهذه الأصول.

ويمكن تحديد أي خطر لواقع الاستثمار وأثره علـى العمليـات الرئيسـية للأوقاف، من خلال رسم إطار يبين الخطر، وأثره بالدرجة والأثر والتقييم علـى واقع العمليات الرئيسية، كما في التمارين القادمة، إذ تحدثنا على سبيل المثال عـن محور السمعة المؤسسة للمؤسسة الوقفية.

(1) William Sharpe, *Investments*, p. 22.

العمليات الرئيسية للأوقاف Endowments Basic Processes									
خلق أوقاف جديدة	استثمار الفائض من الريع	المصارف والموقوف لهم	الصيانة والإعداد	التسجيل	الاستقطاب	النسبة	التقييم		
نوع المخاطرة [Risk Type]									
9	9	9	7	8	9	9	عالي	رضا الواقفين	المحور الإستراتيجي السمعة المؤسسية للأوقاف
5	7	5	5	5	9	7	متوسط	تحصيل الوقف النقدي	
9	9	9	5	9	9	9	عالي	إدارة الأوقاف	
5	7	7	5	5	5	7	متوسط	الحوكمة والتميز	
3	9	9	5	9	9	9	عالي	الالتزام بالأحكام الشرعية	
3	5	3	5	5	9	5	منخفض	المساهمة لاجتماعية	
درجة الخطر لهذه العمليات [Risk Score]									
34	46	42	32	41	50	التقييم النهائي			

- اعتبار الدرجة التي فوق رقم [40] تأخذ الأولوية والأهمية في خطة التنفيذية للمؤسسة الوقفية.

[الملحق رقم: 03] محور السمعة المؤسسة للمؤسسة الوقفية

العمليات الرئيسية للأوقاف Endowments Basic Processes									
		خلق أوقاف جديدة	استثمار الفائض من الريع	المصارف والموقوف لهم	الصيانة والإعداد	التسجيل	الاستقطاب	النسبة	التقييم
نوع المخاطرة [Risk Type]									
المحور الإستراتيجي التحالفات والشراكات وشبكة العلاقات العامة	بيانات الشركاء المحدثة								
	عدد توقيع الاتفاقيات السنوية								
	البرامج المشتركة مع الشركاء								
	معايير المقارنة المعيارية *								
	رضا الشركاء								
درجة الخطر لهذه العمليات [Risk Score]									
								التقييم النهائي	

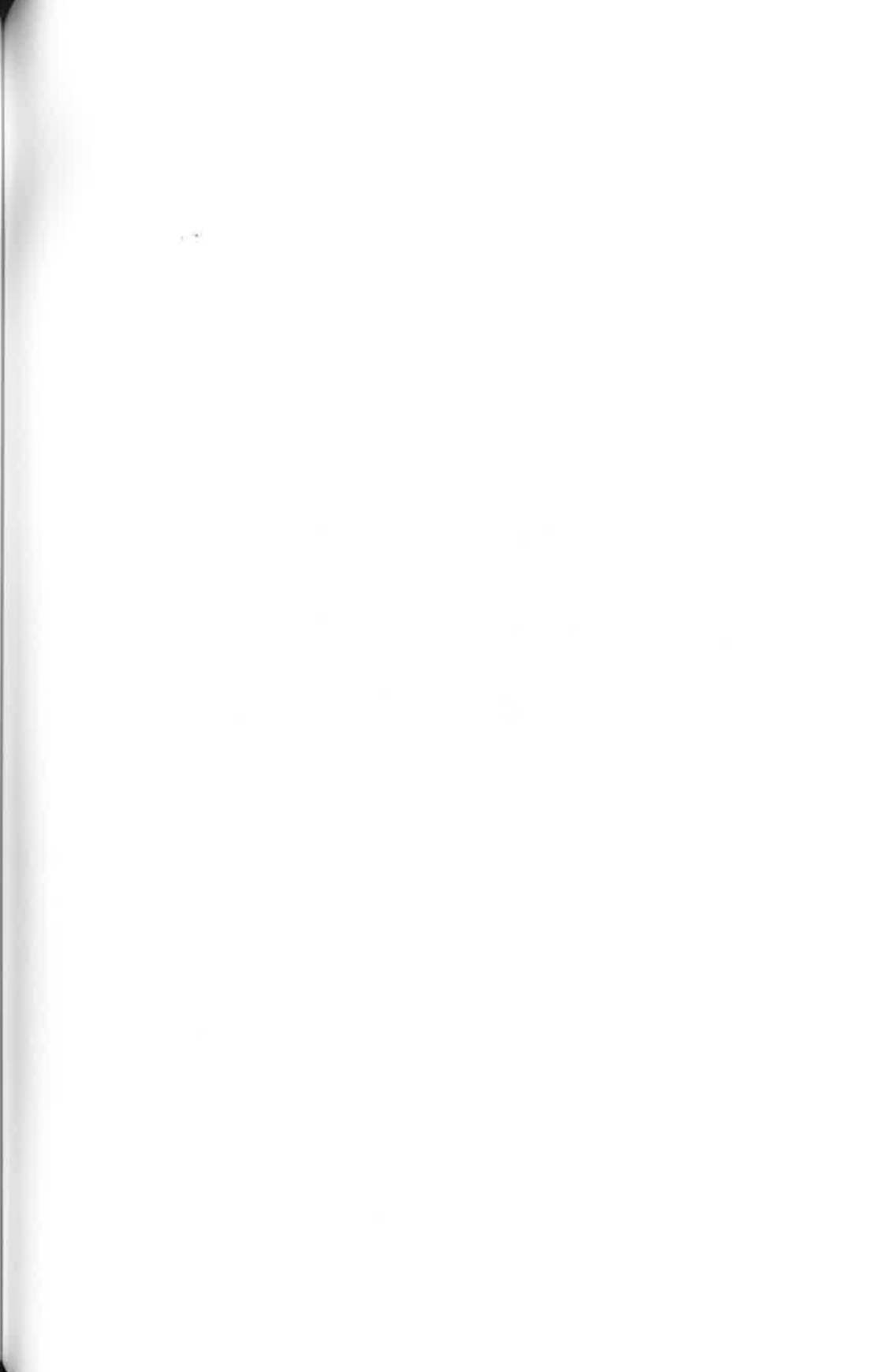
- اعتبار الدرجة التي فوق رقم [40] تأخذ الأولوية والأهمية في خطة التنفيذية للمؤسسة الوقفية.

[الملحق رقم: 04] محور السمعة المؤسسة للمؤسسة الوقفية.

العمليات الرئيسية للأوقاف Endowments Basic Processes									
خلق أوقاف جديدة	استثمار الفائض من الريع	المصارف والموقوف لهم	الصيانة والإعداد	التسجيل	الاستقطاب	النسبة	التقييم		
نوع المخاطرة [Risk Type]									
								حصر الأوقاف الضائعة	المحور الإستراتيجي الاستثمار والتنمية للممتلكات الوقفية
								تعمير الأوقاف المعطلة	
								تنويع الاستثمارات	
								توفر السيولة المالية	
								التقييم السوقي للممتلكات الوقفية	
								ارتفاع قيمة الإيجارات	
درجة الخطر لهذه العمليات [Risk Score]									
						التقييم النهائي			

- اعتبار الدرجة التي فوق رقم [40] تأخذ الأولوية والأهمية في خطة التنفيذية للمؤسسة الوقفية.

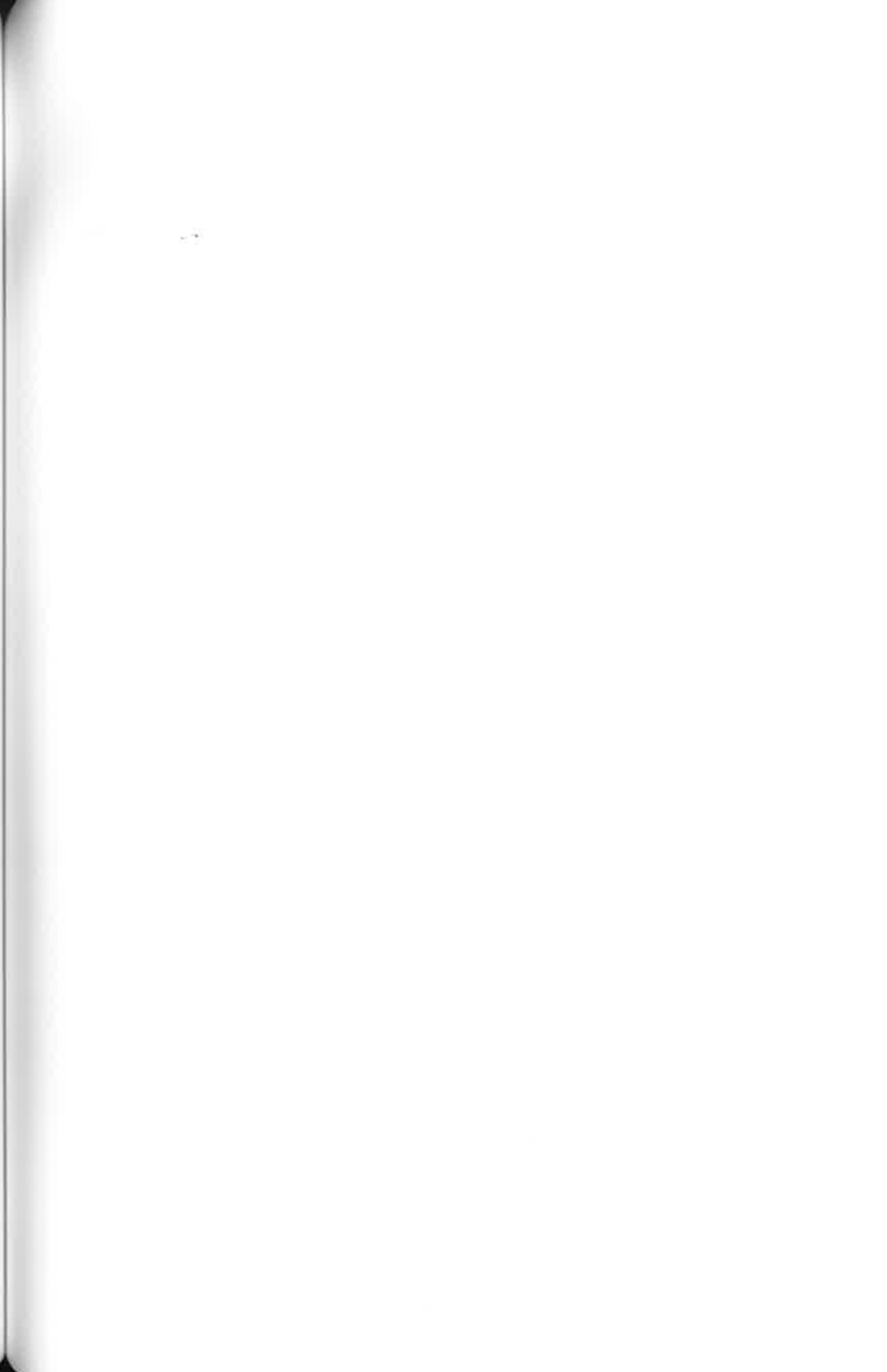
الفصل الثالث

الوقف والتنمية في مجال الاستثمار والصيغ المالية الإسلامية

ملخص الفصل:

يسعى هذا الفصل إلى بيان صورة الوقف من الناحية الاقتصادية والاستثمارية، من خلال عدة دراسات تصب في هذا المجال.

فالدراسة الأولى تتحدث عن دور الأوقاف في تطوير القطاع المصرفي والمالي، من خلال عدة معالم مصرفية مالية تكمن في بنية المؤسسة الوقفية، ثم تتعرض للصيغ المالية التمويلية التي يُمكن أن تعيد إعمار الأوقاف المعطلة، وما هي الصيغ المناسبة أو المستبعدة.

في حين تسعى الدراسة الثالثة إلى توضيح كيفية إدارة الأسهم والصكوك في واقع المشاريع الوقفية، وما هي معالم ومعايير استخدامها ضمن الآليات والأدوات التمويلية لتنمية واستثمار قطاع الأوقاف.

ثم نتطرق في الدراسة الرابعة إلى وسائل إعادة إعمار الأوقاف، وما هي الوسائل التي ذكرها الفقهاء قديماً وفي عصرنا الحاضر لتنمية واستثمار الأوقاف حال وجود إشكاليات التعمير والبناء للوقف، وأخيراً، نتطرق إلى كيفية إنهاء الوقف الخيري، وهي الوسائل والإجراءات التي تعين على تفعيل الوقف، وتمنع خرابه، فضلاً عن إنهائه.

دور الأوقاف في تنمية القطاع المالي والمصرفي

تعتبر الأوقاف من أهم القطاعات المالية الإسلامية دعماً وإسناداً لاقتصاد المجتمع والدولة معاً، ولعل محافظ الأوقاف العقارية والاستثمارية المنتشرة في العقد الأخير من الألفية لخير دليل على ذلك، إذ شكلت بمجموعها شبكات اجتماعية واقتصادية فاعلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي، بل وامتد أثرها ليشمل انتعاش الدولة ذاتها، وبها تم تنشيط حركات التمويل الإسلامي بمختلف الصيغ المالية الشرعية، لا سيما تلك التي تقل فيها نسب المخاطرة المالية.

إن سياسات الإصلاح والحوكمة التي انتهجها العديد من المؤسسات الوقفية المعاصرة كان لها الأثر الواضح في تحقيق التنمية المستدامة لبعض المجتمعات، من خلال التوزيع العادل، والحد من ظاهرة العوز والفقر التي كانت تعاني منها هذه المجتمعات، وشكلت الأوقاف بمشاريعها الاجتماعية المتنوعة والقائمة منذ سنوات طويلة، مدخلاً هاماً في المساهمة بدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بل وشكلت الأوقاف المترامية إسناداً هاماً في تشكيل البنى التحتية للسوق الإسلامي، وإطاراً عمرانياً للهندسة المالية الإسلامية.

إن العوائد المالية أو الريع السنوي للأوقاف كان لهما الأثر الواضح والرائد في رسم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المالية الإسلامية، وفي نفس الوقت ساهمت استثمارات الأوقاف الخارجية في تعزيز الرؤى الجماعية لدى المسلمين أنفسهم، كما هو الحال في المشروع الوقفي "المزارع الوقفية"، الذي فيه حفظ لرأس المال [الأصل الوقفي]، ضمن سياسات الأوقاف الاستثمارية في أدنى مراتب المخاطر.

المطلب الأول: العمليات الوقفية أساس توزيع الثروات في المجتمع والدولة

المطلب الثاني: المعالم المالية والمصرفية للقطاع الوقفي

المطلب الأول: العمليات الوقفية أساس توزيع الثروات في المجتمع والدولة

تعتبر الأوقاف، ذات نشأة تاريخية في المجتمع الإسلامي، إذ بدأ نظام الأوقاف مع بدايات الحياة التشريعية، حتى صار مرتبطاً في كل جانب من جوانب المجتمع، فهو متأصل في القضايا الاجتماعية، وله آثار واضحة في اقتصاد المجتمع والدولة الإسلامية، وشكّل بقيمه الشرعية حالة من التوازن الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، ففئة الفقراء، أو بالعموم الفئات المحتاجة شكلت ركناً أساسياً للوقف الإسلامي من خلال ما اطلق عليهم بـ [الموقوف لهم أو عليهم]، وشكلت الفئة المانحة أو الغنية الركن الأساسي وهو [الواقف]، وهذان الركنان شكّلا عصا الإتزان في المجتمع، فهذه تهب وتلك تأخذ ضمن معايير شرعية وعرفية وقانونية استمرت عدة قرون وقرون.

هذا الإتزان الاجتماعي ما كان ليتم لولا القدرة الفقهية والماكنة المالية الوقفية في إدامة الأصل المالي، فالقواعد الشرعية تسترعي أن يتم المحافظة على الأصل الوقفي حتى وإن تم تقديمه على حق الموقوف لهم، فعن سعيد بن حريث وحذيفة بن اليمان رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "من باع داراً أو عقاراً فلم يجعل ثمنه في مثله، كان قمنا أن لا يبارك فيه"، وفي رواية حذيفة: "من باع دارا ثم لم يجعل ثمنها في مثلها لم يبارك له فيها"[(1)].

إن الزائد من حاجات الأغنياء والأثرياء يتم تحويلها للجهة المحتاجة في نفس المجتمع، أو لعموم المجتمعات الإسلامية، ما يشكل حالة من الإتزان في توزيع الثروات، وتتم هذه العملية ضمن إطار شرعي وقانوني، حيث تحفظ الحقوق لكل الطرفين، مع مثوبة شرعية ورضا اجتماعي وذكر للواقف بالخير والإحسان، لا سيما إذا كان الناظر قد أحسن التصرف في هذه الثروة التي تتحول عن طيب نفس من الواقف.

هذه الثروة غالباً ما تتحول لتسد حاجات المحتاجين الأساسية، لا سيما الفقراء في الضررويات والحاجيات، فيتم التركيز على الإنتاج لتغطية هذه الضروريات

---

(1) ابن ماجة، السنن (بيروت، دار الفكر، د.ط، ت) 832/2، كتاب الرهون باب من باع عقاراً ولم يجعل ثمنه في مثل (24) حديث رقم 2490، الألباني، صحيح الجامع الصغير وزياداته (بيروت، المكتب الإسلامي، ط3، 1402هـ/1982م) 263/5 برقم 5996 حديث حسن.

والحاجيات، فيكثر إنتاجها، ويقل سعرها، ويتم تشغيل أكبر عدد من الفنيين والعمال في القطاعات الأكثر إلحاحاً، فيتم تحريك دورة المال في المجتمع، لإنتاج أفضل وأكثر لاحتياجات السوق.

هذا يتم من خلال حركة العرض والطلب، فيكثر الإنتاج من خلال مشاريع وقفية مثمرة، فتقل الأسعار، وتكون دورة المال متجددة ومعطاءة في المجتمع، في حين لو أمسك الأغنياء وأصحاب الثروة أموالهم عن الفقراء، - ولم يتبعوا سنة الوقف، - لتم تكديس الأموال، ولزادت حاجات الناس الضرورية.

وبالتالي، وحسب مبدأ العرض والطلب، سوف يقل الإنتاج، وترتفع الأسعار، وتزداد معاناة الفقراء فيما يخص احتياجاتهم الحقيقية، وهي الضرورية والحاجية.

إن الوقف الإسلامي بمنظومته الشرعية عبارة عن نقل أموال بين فئات المجتمع نفسه، فتتحقق التنمية الاجتماعية بطريقة صحيحة، وينتعش القطاع الاقتصادي والمالي في الحياة من خلال الاستثمارات المالية المتنوعة وذات المخاطرة المنخفضة، لتستمر بطرق استثمارية مضمونة الربح والعطاء، وهذه هي فلسفة الوقف الإسلامي.

إن القيمة المالية التي يمكن للوقف أن يقدمها للقطاع المالي والمصرفي تكون في أن يمنع الأموال من التكدس والبقاء محبوسة في حسابات أصحابها، بل يدعو إلى تفعيلها في مشاريع انتاجية مدرة للمجتمع، وهذه المشاريع تصبح في النهاية مخصصة للصرف على الموقوف لهم، وأن ملكيتها تخرج من يد صاحبها، لتصب في خدمة هذه الفئة المحتاجة ضمن إستراتيجية التأبيد التي أكد عليها الفقهاء.

والذي يؤكد ما ذكرناه هو النظر في واقع العمليات الرئيسية للوقف، إذ نلحظ أنها عمليات منتجة ومحركة للأموال والأصول المالية من شكل قانوني لعقار أو مال ثابت إلى تدفقات مالية لاستثمار هذا الأصل، ثم استخراج الغلة والريع، ودفعها للمستحقين أو الموقوف لهم بدون رأس المال الوقفي، الذي يتم المحافظة عليه وتحسينه دائماً بوسائل الصيانة والمتابعة، ليبقى فاعلاً ومنتجاً ومُدراً، فإذا تم ذلك بكل تنظيم ونزاهة وحسن استثمار، كان هذا الوقف الجديد حافزاً لتأسيس وقف جديد، إذ أن مؤسسة الأوقاف هي [مؤسسة المؤسسات] في تاريخنا الإسلامي.

وهذا يؤكد أن الوقف أو الأصل المالي قابل للادخار والاستثمار، خصوصاً وأن له قيمة مادية بين المكلفين، وتوسع علماء الشريعة عدا الحنفية في أن المنفعة المباحة كذلك مقصودة، ويمكن استثمارها ووقفها، مثل الأصول المالية المقومة[1].

ويلزم المؤسسة الوقفية أيضاً في هذه العملية أن تكون عمليات الأوقاف عمليات رئيسية وفاعلة وذات ديناميكية، فلا بد من الإنفاق على الخطط التشغيلية، أو ما يُعرف بالنفقات الإيرادية، وهي مقدمات محاسبية للحصول على أرباح، من خلال الغلة السنوية للأوقاف، يقول السرخسي 490هـ من علماء الحنفية: "... لأن مقصود الواقف استدامة الوقف، وأن تكون المنفعة واصلة الى الجهات المذكورة في كل وقت، ولا يحصل ذلك إلا برفع هذه المؤن من رأس الغلة، وذلك وان كان يستحق بغير الشرط عندنا، إلا أنه لا يؤمن جعل بعض القضاة...، فربما يذهب رأى القاضي إلى قسمة جميع الغلة بناء على الظاهر، ..."[2].

وتعارفت المؤسسات الوقفية المعاصرة على وضع خطط إستراتيجية لإدارة واستثمار الأوقاف من خلال كادر وظيفي وموارد مالية متوفرة يمكن من خلالها تعزيز وتطوير أصول الأوقاف، ليتم من خلال ذلك رفع القيمة السوقية، والريع السنوي لهذه الأوقاف.

إن التفصيلات والمراجعات لمبحث الوقف من الناحية الشرعية والفقهية، وتطبيقات الوقف ضمن القواعد الأصولية تؤكد على أن الوقف ما هو إلا أصول مالية تنتج عنها تداعيات وآثار مالية ومصرفية مستمرة وقائمة ما قام الوقف.

إن الأوقاف الإسلامية تعزز بنية القطاع المصرفي، ونحن نشير هنا إلى قطاع المصارف الإسلامية، لا قطاع البنوك التقليدية، لأنه وحسب لوائح معظم - إذا لم نقل كل المؤسسات الوقفية، - فهي ملزمة بالتعامل مع المصارف التي لا تتعامل بالربا والفوائد المحرمة، ما يعزز بالفعل قطاع المصارف الإسلامية، ويعزز معها انتشار الصيغ المالية بين عموم المؤسسات الوقفية والمصارف الإسلامية، إذ أن معظم

---

(1) إذ يرى الكاساني أحد علماء الحنفية أن مستحقي الوقف حقهم في المنفعة والغلة، لا في العين، بل هي حق الله تعالى على الخُلوصِ"، الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، 218/6.

(2) انظر: السرخسي، المبسوط، 274/14.

المؤسسات الوقفية تمتلك العقارات والأصول، مقابل امتلاك المصارف الإسلامية التمويل اللازم للدخول في مشاريع مشتركة مع القطاع الوقفي.

وفي هذا المبحث، سوف ننظر إلى المعالم المالية والمصرفية للقطاع الوقفي، والتي تؤكد صحة ما نرنو إليه، من أن الوقف ما هو إلا بيئة مالية مصرفية كما أنه بيئة اجتماعية خيرية تقدّم النفع العام من خلال أصول مالية مصرفية.

والمعالم المالية والمصرفية التي تؤكد هذا هي:

أولاً: هيكل المؤسسة الوقفية هو هيكل مالي مصرفي

الأصل في المؤسسات الوقفية أن تكون مؤسسات مالية استثمارية، لا أن تُحصر وتُضم مع قطاع الشؤون الإسلامية والمساجد كما جرت العادة في ظل تأسيس الدول القُطرية في العالم العربي والإسلامي بعد حقبة الاستعمار، وما زالت تلك الرؤية متحكمة في الكثير من البلدان والدول إلى الآن.

نقول هذا، لأن توجيهات الفقهاء وتجارب المجددين في قطاع الأوقاف في كل عصر تثبت أن الأصل أن تبقى الأوقاف مؤسسات مستقلة مالياً وإدارياً يقوم عليها ثلة من المتخصصين المؤهلين مالياً وإدارياً، قادرين على مضاعفة الأصول الوقفية في المجتمع، وتنظيمها، وإعطاء المعايير الصحيحة في الصرف على المستحقين، ضمن لوائح إدارية قانونية مقبولة وبلجان شرعية مختصة.

المشكلة التي حدثت في عالمنا العربي والإسلامي، أنه وبعد تأسيس وزارات ومؤسسات الأوقاف، ضُمت الأصول الوقفية الضخمة لموظفي وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، وأصبحت إدارة الاستثمار للأوقاف - هذا إن كانت هناك إدارة مختصة - فقط في استخدام هذه الأصول بما هو متاح من الأدوات والقدرات المحدودة، فانتهت هذه الأصول لاحقاً إلى أوقاف معطلة ومتهالكة، فتم الاعتداء عليها، وسرقتها، وفي أحسن الأحوال صارت أوقاف خربة.

حديثاً، أي قبل عقدين من الزمان، بدأ بعض وزارات ومؤسسات الأوقاف تشعر بأهمية أن يكون لديها خطة تطويرية استثمارية للأصول الوقفية، فتم فصل الأوقاف عن الشؤون الإسلامية والمساجد، ليتم تشكيل هيكل جديد للأوقاف قادر على الاستثمار والتطوير، وهذه التجارب بدأت بقوة في بعض البلدان العربية

والإسلامية ونجحت، كما هو الحال في الكويت وقطر والأردن والإمارات وماليزيا وبعض المؤسسات الوقفية التركية.

إن هيكل المؤسسة الوقفية المعاصرة، يجب أن يحتوي على الأصول الوقفية بشكل يضمن ترتيب العمليات الرئيسية التي أشرنا إليها سابقاً، لأنه سوف يصدر عن هذا الهيكل إدارة أصول [إدارة ثروات بالاصطلاح المصرفي]، وإدارة ريع وعوائد ماليّة [إدارة السيولة المالية]، والمطلوب من هذا الهيكل تعظيم الربح سواء أكان ذلك متعلقاً بالأصل الوقفي، أو بريعه الشهري أو السنوي.

بالإضافة إلى الجانب المالي والمصرفي في هيكل الأوقاف، يوجد هناك جانب اجتماعي خيري يُدار من قبل إدارة أخرى في المؤسسة الوقفية، وهي الإدارة التي تحرص أن يتم صرف اموالها بناء على شرط الواقفين، وتنظّم المصارف الاجتماعية ضمن رؤية اقتصادية استثمارية تضعها إدارة الاستثمار والتطوير.

يمكن ضمن إدارة الاستثمار، وقبل مرحلة التسجيل والحصر، وضع قسم أو آلية لاستقطاب الأموال الوقفية [أصول عقارية أو أموال منقولة أو نقود]، لتُضم جميعاً ضمن خطة استثمارية في صناديق مخصصة للمصارف.

وإذا نظرنا إلى واقع خريطة الاستثمارات في المؤسسات الوقفية، فإننا نرى أنها تقوم في العموم بتطبيق أدوات وصيغ الاستثمار الإسلامي كالمرابحة والإستصناع والمضاربة والمشاركة المتناقصة والمساقاة والمزارعة وغيرها، لكن هناك آلية تخصنا في هذا الشأن، وهي التعامل مع الأموال السائلة التي تودعها المؤسسات الوقفية في المصارف الإسلامية، سواء أكانت توضع في محافظ استثمارية أو محافظ عقارية،أي أن أشكال الاستثمار ما بين المؤسسة الوقفية والقطاع المصرفي الإسلامي تتمحور غالباً في الاستثمار بالقطاع العقاري، كتأجيرها للاستفادة من عوائدها، مع صيانة الوحدات السكنية والتجارية لرفع قيمتها السوقية دائماً، مع استبدال للعقار الوقفي حسب الشروط الشرعية والمالية، ويتمحور كذلك في الاستثمار العقاري الاستفادة من الصيغ المالية كالاستصناع أو المشاركة المنتهية بالتمليك وغيرها من صيغ الاستثمار.

ومن الأشكال الاستثمارية كذلك، الدخول في الاستثمار في المشروعات الخدمية للبنى التحتية، كالتعليم والصحة، أو الاستثمار في مشاريع الانتاج، ومنها المشاريع الصغيرة والمتوسطة كما سيأتي معنا لاحقاً.

وكذلك، فإن أغلب المؤسسات الوقفية تستثمر بشغف في المؤسسات المالية الإسلامية، من خلال حسابات الإيداع ودفاتر التوفير الاستثماري تحت الطلب، وكلها حسابات تستفيد من استثمارات المصرف الإسلامي السنوية.

كما يعمد بعض المؤسسات الوقفية إلى المشاركة في السوق المالي، وهذا التوجه في الاستثمار موجود لكنه قليل، خشية المخاطرة العالية التي تمتاز بها الأسواق المألية عموماً، وغالباً ما تقع الاستثمارات الوقفية في الصكوك الإسلامية الصادرة عن مؤسسات مالية إسلامية أو صناديق استثمار مستقرة وآمنة.

وهناك توجه وقفي، نحو الاستثمار في القطاع الزراعي، لا سيما للدول التي فيها صناعة الزراعة قائمة وناجحة، كالسودان ومصر وتركيا.

ثانياً: حجم المشاريع الوقفية رصيد مالي ومصرفي متصاعد

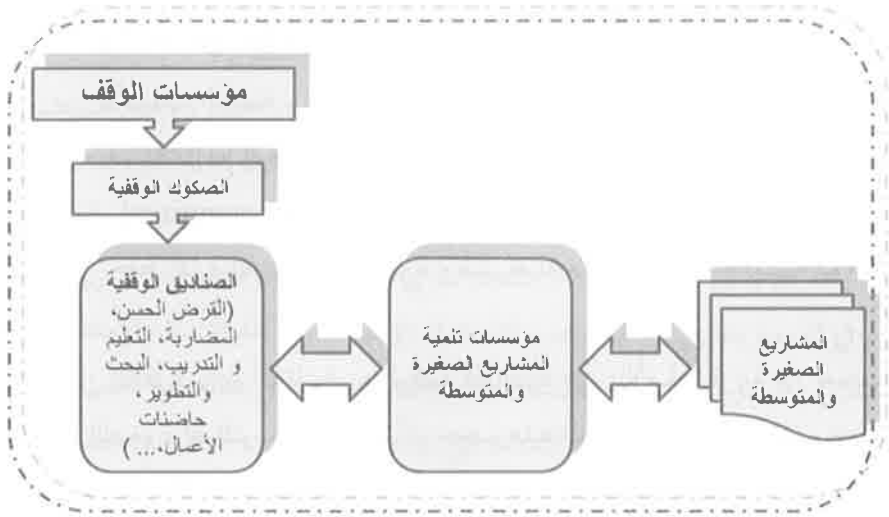
من الأسباب الكامنة وراء دور الأوقاف في زيادة الوتيرة المالية والمصرفية لأي مجتمع، حجم المشاريع الوقفية، والتي غالباً ما تتمحور في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، [Small & Medium Enterprises]مع التأكيد على أن التاريخ الإسلامي حفظ لنا مشاريع وقفية كبيرة وضخمة ما زالت قائمة ليومنا الحاضر.

لكن المدقق، يرى أن المشاريع الوقفية المعاصرة هي بالأساس قريبة من حجم المشاريع الصغيرة أو المتوسطة، حيث أن حجم هذه المشاريع يقدر بحسب عدد العاملين Number of Workers، أو رأس المال المستخدم Employed Gross Capital، أو المنتوجات المباعة Sales.

ولا يوجد هناك عملياً تعريف مشترك للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، لكن هناك تقسيمات متقاربة في الفهم، ما بين مشاريع متناهية الصغر، وأخرى صغيرة ومتوسطة، والمعيار الذي يفرق هذه المسميات كما ذكرت سابقاً هو عدد العاملين، قيمة رأس المال، قيمة المبيعات السنوية.

ويمكن الاستدلال من ذلك على أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي بالأساس أعمال تجارية يقل عدد موظفيها أو حجم أعمالها عن حد معين، يتحدد ضمن خصوصية كل مجتمع ودولة.

ومشاريع الأوقاف الصغيرة أو المتوسطة الناجحة تلك التي تشرف عليها إدارات خاصة متخصصة في الإدارة والاستثمار، وتساهم في دعم الحركة المالية والمصرفية بالمجتمع من خلال قدرتها على التحرك والتغيير، خلاف المشاريع الكبرى التي تحتاج إلى قدرة أقوى للتغيير بسبب القيود التنظيمية والمؤسسية داخلها ، كما أن الاستجابة للتغيير والابتكار والتجديد أو تأسيس فرص عمل جديدة لموظفين جدد تتمحّور في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

وبالتالي، يتم إنشاء وقف أو صندوق وقفي من النقد، ليتم الاستفادة منه في عمل مشروع استثماري يتم تخصيص الريع منه لأعمال وإرادة المتبرعين الذين - هم الواقفين الحقيقين - للمشروع، ولعل الشكل يشير إلى نموذج العمل[1]:

إن المؤسسات الوقفية وفي سعيها لتأسيس مشاريعها الصغيرة والمتوسطة قد تحتاج لتجاوز بعض العقبات في مرحلة التأسيس، من أهمها عدم وجود القوانين والتشريعات التي تحفظ عمل هذه المشاريع في بعض المجتمعات، وعدم وجود منهجيات تؤدي للإبداع والابتكار فيها ، ونقص التمويل لدعم هذه المشاريع، مقابل انخفاض مستوى التكنولوجيا الذي تتعامل معه المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وإذا كانت هذه المشاريع مخصصة للصناعة، فإنها تواجه صعوبات في الحصول

(1) أعمال كتاب مؤتمر" الأوقاف ودورها في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، ص 45.

على المستلزمات الأساسية للنجاح والتطور، فضلاً عن ارتفاع أسعار المواد الخام.

لا سيما وأن الدول الإسلامية التي من المفترض أن تكثر فيها الأوقاف، تواجه كذلك مشكلة النمو الاقتصادي، إذ تعتبر من أقل دول العالم نمواً اقتصادياً[1].

إن المشاريع الصغيرة غالباً ما تستوعب قوى بشرية، لذا فهي الأكثر تواجداً في المجتمعات النشطة، وتشكل ما فوق 90% من مشاريعها، ولهذا فقدرتها على التوسع والانتشار الجغرافي Development Regional- Economic أكثر شمولاً، وبالتالي فإن مساهمتها في حل أزمة البطالة أكثر نجاعة من المشاريع الضخمة والكبرى.

بالإضافة إلى ذلك، فإن مساهمة المشاريع – خصوصاً الوقفية منها – ذات الحجم الصغير أو المتوسط تكمن في قدرتها على التواصل مع مختلف الفئات الاجتماعية المستحقة، وبالتالي فإن المنفعة الاجتماعية Social Utility فيها أفضل وأنسب من المشاريع الضخمة.

كما أن تمويل هذه المشاريع ضمن الصيغ المالية الإسلامية يكون أنسب وأيسر منها من المشاريع الضخمة، خصوصاً وأن المشاريع تُمول ضمن ضمانات حقيقية واستثمارات منخفضة المخاطر.

بالإضافة إلى ذلك كله، فالأوقاف تشكل مانعاً لضياع الأموال واستهلاكها في مصارف غير حقيقية، بل تشكل الأوقاف أصولاً أو رؤوساً مالية تدر منافع وغلات.

أما اقتصاديا فالوقف يحول الأموال عن الاستهلاك، ويستثمرها في أصول رأسمالية إنتاجية تدر منافع وإيرادات تستهلك في أكبر فترة زمنية.

تشكل غلات وعوائد الأوقاف أصولاً واستثماراً موردا هاماً لدعم البنى التحتية لأي مجتمع ودولة، فضلاً عن آثارها الاجتماعية والاقتصادية غير المباشرة، كالحد من ظاهرة الفقر والبطالة أو تعزيز الشراكات ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، والأهم من ذلك كله، تنشيط الحياة المالية والمصرفية في المجتمع،

---

(1) البنك الإسلامي للتنمية بجدة، التقرير السنوي لعام 1432هـ/2011م، نقلاً عن موقع البنك (www.isdb.org)، ص 1.

فالمؤسسات الوقفية تقيم شراكات إستراتيجية واستثمارية مع المصارف والمؤسسات المالية من خلال العقود والصيغ المالية.

ولقد أثبت تجربة المشاريع الصغيرة والمتوسطة نجاحاً باهراً في الكثير من المجتمعات، وشكلت حاضناً لبيئة مالية مصرفية، لذا ليس من الغرابة أن تشكل 90% من إجمالي المشاريع في معظم اقتصاديات العالم، فهي "... تسهم بنسبة كبيرة من الناتج المحلي، وتوفر الجزء الأكبر من اجمالي فرص العمل، إضافة لكونها تسهم في زيادة الدخل وتنويعه وزيادة القيمة المضافة المحلية، كما أنها تمتاز بكفاءة استخدام رأس المال نظرا للارتباط المباشر لملكية المشروع بإدارته وحرص المالك على نجاح مشروعه وإدارته بالطريقة المثلى"[1].

وبالنظر إلى تجارب عربية متميزة اقتصادياً، نرى أن واقع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إمارة دبي بدولة الإمارات يشكل حوالي 98% من تعداد المشاريع القائمة في دبي، كما هو محدد لتوضيح لفئات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في دبي[2]:

---

(1) انظر: أعمال كتاب مؤتمر" الأوقاف ودورها في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، ص 25.

(2) أعمال كتاب مؤتمر" الأوقاف ودورها في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، ص 42.

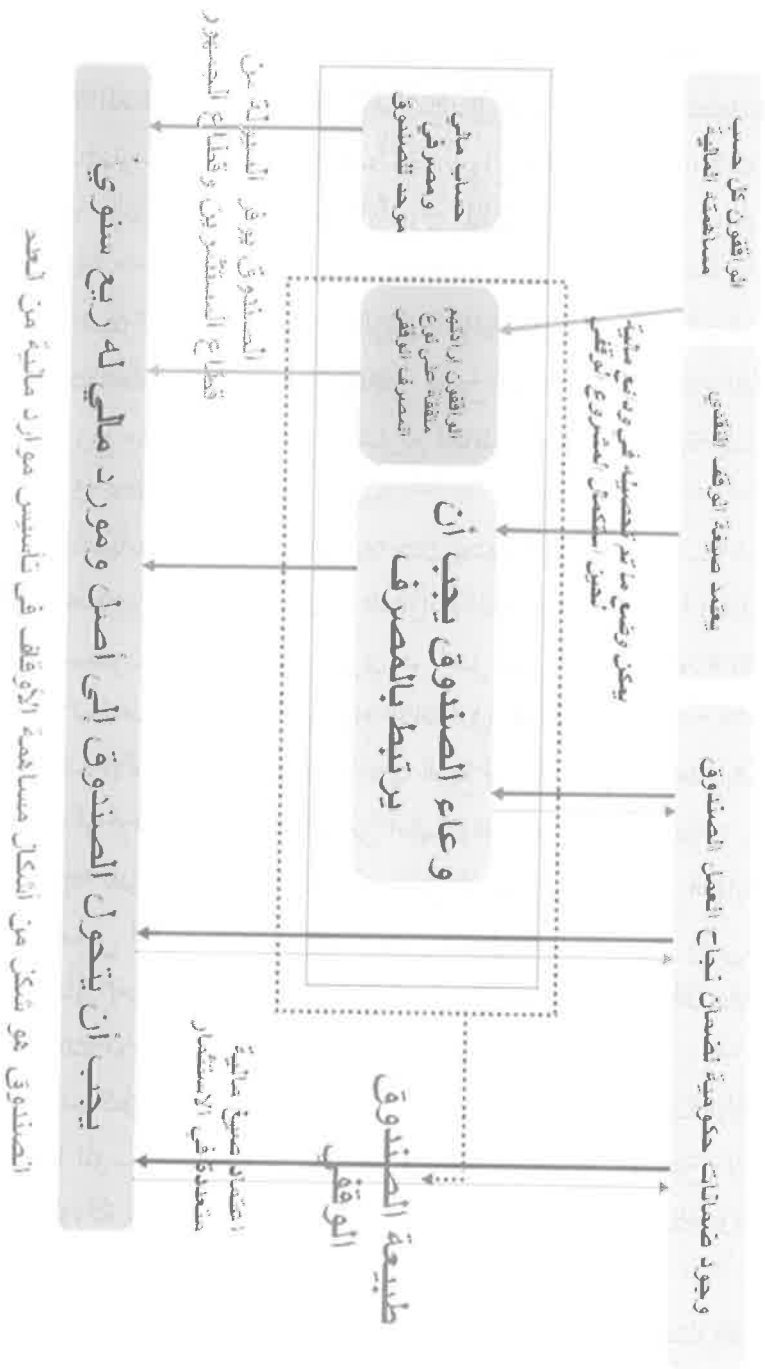
	التجارة			التصنيع			الخدمات		
	الموظفين		العوائد	الموظفين		العوائد	الموظفين		العوائد
صغيرة جداً	<= 9	و	<= 9 مليون	<= 20	و	<= 10مليون	<= 20	و	<= 3 مليون
صغيرة	<= 35	و	<= 50مليون	<= 100	و	<= 100مليون	<= 100	و	<= 25مليون
متوسطة	<= 75	و	<= 250 مليون	<= 250	و	<= 250 مليون	<= 250	و	<= 150 مليون

ثالثاً: الصناديق الوقفية وعاء اجتماعي للتمويل والاستثمار

الصناديق الوقفية من الأشكال التمويلية والاستثمارية التي نجحت المؤسسات الوقفية في تطوير أدائها الاقتصادي والاجتماعي معـــاً، لا ســيما وأن الاجتـــهاد الشرعي أجاز الوقف الجماعي، وفيه نوع من تحمل المسؤولية الاجتماعيـــة تجـــاه البعض، إذ أن الوقف من عقود التبرعات لا من عقود المعاوضات.

وهي دليل على ما أفرزته معامل ومؤسسات الفكر الوقفي المعاصر من إبداع وابتكار في قضايا التمويل الذاتي، مثل فكرة الصندوق المالي، والصندوق في المنظور الاقتصادي عبارة عن شركة مساهمة يساهم فيها الأفــراد في صـــندوق تمـــويلي استثماري، يتجدد ريعه ويصب في مصالح الفئات المستحقة له.

هذه الصناديق الوقفية المخصصة لمصارف معينة، يتم اســتثمارها لا صـــرف أصولها، وبالتالي يساهم الوقف كشركة مساهمة اجتماعية مجتمعية في تدوير الأموال في الأعمال المصرفية، من خلال جمع الحسابات الفردية، وهي عبارة عن تبرعـــات فردية ليتم وضعها في حساب شامل موحد، وبالتالي تتحول الأموال السائلة المشتتة في حسابات أفراد، إلى مشروع مصرفي استثماري حقيقي منتج في المجتمع، كما هو موضح في الشكل التالي:

عمل الصندوق الوقفي الاستثماري

هذا الشكل الاستثماري الذي يمارسه بعض المؤسسات الوقفية لا يخرج عن الاستثمارات النقدية، أو الاستثمارات في الأسهم المأمونة المخاطر نسبياً، أو مشاركة المصارف في الصكوك الإسلامية، أو الولوج معها في الصناديق الاستثمارية أو الاستثمارات العقارية، لأن هذه تحقق أرباح مناسبة وفق المعدلات السائدة في السوق، دون وقوع مخاطر على الأصول المالية، لا سيما إذا تنوعت مناطق الاستثمار.

وبالنظر إلى واقع الصناديق الوقفية، فإننا نرى أن بعض الأموال تتحول من حسابات مختلفة إلى مورد مالي تكافلي ضمن نمط استثماري، على شكل أصل مالي قائم، وريع مالي متجدد لصالح مشاريع تكافلية لجهات محددة ضمن سياسة الصندوق عند بداية إنشائه وتأسيسه.

إن سياسات هذه الصناديق بلا شك تسهم في إيجاد حالة من التوازن والانسجام بين فئات المجتمع ذات القدرات المالية المختلفة، وهذا الذي يتعارف عليه المسلمون من أن الوقف الخيري هو أصل مالي مخصص بصورة دائمة لجهة خيرية، ليساهم هذا الأصل في مهام تكافلية في المجتمع أو الدولة.

هذه الأصول المالية التي ينتج عنها الريع قد تكون أوقاف عقارية، أو أوقاف منقولة، أو أوقاف نقدية مشكلة من أسهم وقفية أو سندات وقفية.

وإذا نظرنا في واقع تأسيس الصناديق الوقفية، فنرى أنها في النهاية ما هي إلا عمل جماعي أهلي، فالأهل والمجتمع يشتركان في تمويل صندوق وقفي، فيتم تشكيل مورد مالي [من العدم]، أي أنه بالحقيقة لم يكن مورداً مالياً أصلاً، ولكن تم استحداث مورد مالي من خلال عطاء الجمهور.

هذه الطريقة أثرها الاجتماعي أكثر تأثيراً من الطرق المالية الأخرى التي تمارسها المؤسسات المالية أو المصرفية في العقود المالية أو القروض، وهي لا تشكل أي مسؤولية تجاه الصندوق، بيد أنه قد يتم التأخر في تمويل الصندوق، إذا كانت عمليات التسويق والاستقطاب للمورد ضعيفة وغير فاعلة.

مع العلم أن الصناديق الوقفية قد تواجه صعوبات من أهمها القدرة على التسويق لنجاح المشروع، لأن الصندوق الوقفي ما إلا هو مورد [من العدم]، مورد غير موجود، إلا على الورق، فتأتي القدرة التسويقية والاستقطابية لتحث الجمهور

على التبرع وشراء أسهم هذا الصندوق لكي ينمو كمورد مستقل بذاته، فـإذا لم تكن المهارات التسويقية فائقة القدرة، ضعف الصندوق، وقد يموت ولا يحيا، وقد تحدث تأثيرات سلبية إذا كانت إدارة الصندوق غير منفتحة على الجمهور بطريقـة صحيحة وبشفافية كاملة.

كما أن قدرة إدارة الصندوق على استثمار الأموال المرصودة في الصـندوق بطريقة صحيحة تعتبر تحدياً ثانياً لإدارة الصندوق، مـن خـلال قـدرتها علـى الدراسات الفنية والجدوى الاقتصادية للمشروع الـذي قـد يسـتثمر بـأموال الصندوق، وهذا يعتمد على العنصر البشري القادر والمميـز، في مجـال التسـويق والإدارة المالية للمشروع.

هذه عوامل داخلية هامة لنجاح أي مشروع [صندوق وقفي]، يُضاف إليهـا بعض العوامل الخارجية كالدعم الحكومي للمشروع ككل، من خلال الإعفـاءات الجمركية، أو القروض المنعدمة الفائدة التي تخصصها الحكومات للمشاريع الوقفيـة والخيرية في المجتمعات.

تحديات المؤسسات الوقفية في إدارة صناديقها الاستثمارية، تكون في غيـاب التنسيق والتكامل بينها في مشاريعها الخيرية والوقفية داخل المجتمع الواحد، فقد يتم التشويش على مشاريع بعضها البعض، إذا لم يكن هناك حكمة وحنكـة شـرعية واقتصادية في تنظيم حاجات واحتياجات الجمهور، ما يؤدي إلى فشل الصـناديق الوقفية.

إن استثمار الصندوق الوقفي يمكن أن يجمع ما بين أدوات وقفيـة وأخـرى مالية مصرفية ضمن سلة الاستثمار، فالعقار الوقفي مقابل التمويل والدعم والإسناد من المصرف الإسلامي لهذا الصندوق، ويصدر عن هذا الاستثمار ريع مالي يمكـن تجزئته ما بين المستثمر أو الممول والمؤسسة الوقفية.

وفكرة الاستفادة من جزء من الريع السنوي للأوقاف يجب أن يحقق جملـة مـن الأهداف، من أهمها بعد الالتزام بشرط الواقف بالصرف على من أراد من وقفه، وقبل ذلك الحفاظ على أصل الوقف، من خلال تهيئة الوقف وتفعيله بطريقة صحيحة.

فضلاً عن ذلك كله، يمكن أن تستفيد المؤسسة الوقفية مـن التـأمين علـى عقارها الوقفي أو مشروعها الاستثماري العقاري بالتوافق مع شـركات التـأمين

المعنية، هي أيضاً بتعظيم الأصول الوقفية، ما يعزز كذلك حركات التـأمين مـن خلال القطاع العقاري الوقفي، وهو قطاع ضخم.

رابعاً: تأسيس أصول مالية جديدة من الوقف الأصل

من المقرر وقفياً، أن الأصل أن يتم الاستفادة من الريع السنوي للأوقاف قدر الإمكان، لا سيما بعد سداد عمليات الصيانة ودفع مستحقات الموقوف لهـم، لأن الأصل الاهتمام بالوقف، ثم بالموقوف لهم، كما يذكر الفقيه هـلال بـن يحـي 245هـ أحد أصحاب القاضي أبـي يوسف 182هـ من الحنفية بقوله: "ينبغـي للقاضي أن يبدأ فينفق من كل ما أخرج الله من غلات هذه الأرض على عمارتهـا وإصلاحها، ثم يقسم ما فضل بعد ذلك من غلتها في الفقراء والمساكين"[(1)].

ذكرنا سابقاً في مدخل الدراسة أن العمليات الرئيسية للأوقاف تتـيح لنـا تأسيس وقفيات جديدة، وهذا ما أشار إليه علماء الشريعة والفقه سابقاً، فيجـوز استثمار الفائض من الريع كما يرى ابن تيمية 728هـ في جوابه على الاستفادة من ريع الوقف المخصص للمسجد للبناء خارجه، إذ يقول: "... نعم يجوز لهم أن يبنوا خارج المسجد من المساكن ما كان مصلحة لأجل الاستحقاق بريع الوقف"[(2)].

وأكد على هذا التوجه الفقهي مجمع الفقـه الإسـلامى الـدولي إذ نـص: "... يجوز استثمار الفائض من الريع في تنمية الأصل أو في تنمية الريع، وذلك بعد توزيع الريع على المستحقين وحسم النفقات والمخصصات، كما يجـوز اسـتثمار الأموال المتجمعة من الريع التي تأخر صرفها"[(3)].

فإذا تم استغلال الريع الفائض في مشاريع استثمارية صـحيحة وسـليمة، فيمكن أن يتم تأسيس وقف جديد من الأصل الوقفي القائم، وهذا ما أشار إليه الخطيب الشربيني من علماء الشافعية بقوله: "... ويدخر من زائد غلة المسـجد

---

(1) انظر: هلال بن يحيى 245هـ، أحكام الوقف، (الهند، مجلس دائرة المعارف العثمانيـة، 1355هـ)، ص 19.

(2) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 59/8.

(3) انظر: مجمع الفقه الإسلامي الدولي، قرار رقم 140، الدورة الخامسة عشـرة بمسـقط عُمان، 14 - 19 المحرم 1425هـ، الموافق 6 - 11 مارس 2004م، نقلاً عـن موقـع المجمع [www.fiqhacademy.org].

على ما يحتاج إليه ما يعمره بتقدير عدمه، [ويشترى له بالباقى عقاراً] ويقفه لأنه أحفظ له..."[1].

ويذكر ابن عابدين 1252هـ، وهو من محققي المذهب الحنفي: "جاز للحاكم أن يصرف من فاضل الوقف الآخر عليه"[2].

هذه العمليات الرئيسية، تؤكد أن هناك استثمارات مالية ومصرفية تتم داخل أروقة المؤسسة الوقفية بطريقة صحيحة ومهنية، فالوقف الصحيح جلب معه أوقافا جديدة، لأنه تم إدارته واستثماره بطريقة مهنية وصحيحة.

خامساً: الملاءمة بين مشاريع الأوقاف والصيغ المالية الشرعية

الصيغ المالية التي تتعامل بها المؤسسات الوقفية المعاصرة هي صيغ مقبولة شرعاً، ابتكر أغلبها علماء وفقهاء الشريعة منذ قرون، ومع الحركة المصرفية الشرعية النشطة، تم ابتكار منتوجات مصرفية تتوافق مع أحكام الشريعة.

وتعتبر المشاريع الوقفية متنوّعة الصيغ المالية، ففيها صيغة المشاركة الدائمة، وهو عبارة عن عقد مشاركة بين مؤسسة الأوقاف مع جهة استثمارية أو تمويلية في مشروع عقاري وقفي دائم، فالمؤسسة الوقفية تقدم العقار، ويكون المال من الطرف الثاني، وتقسم بينهما الأرباح كل على قدر مشاركته في رأس المال، وهي من الصيغ المالية المنتشرة، أو المضاربة والاستصناع والمرابحة والسلم والبيع المنتهي بالتمليك أو المشاركة المنتهية بالتمليك، وهي صيغة تسمح للمؤسسة الوقفية بالتنازل عن نسبتها من حصتها السنوية لغرض التعجيل في إخراج الشريك، لتحصل بذلك على المشروع بالكامل.

كلها صيغ مالية تقدم ضمن أطر بشرية مؤهلة، وبذلك تختلف المؤسسة الوقفية عن المؤسسة المالية بقدرتها على تقديم حلول جذرية للمجتمعات والدول، وتنجح المؤسسة الوقفية من خلال انتقاء الصيغ الأكثر أمناً لها واستقراراً، وبعداً عن المخاطرة، كما في الشكل التالي الذي يحدد الصيغ الأكثر مناسبة للأوقاف:

---

(1) الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، 173/10.

(2) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 551/6.

الصيغ المناسبة

صيغة المضاربة و المشاركة

صيغة الصكوك أو سندات المقارضة

صيغة الاستصناع

صيغة المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك

صيغة الإجارة المتناقصة

صيغة المزارعة والمساقاة والمغارسة

صيغة المرابحة للآمر بالشراء

صيغة بيوع السلم

صيغة المضاربة مع أرباب الأعمال المشاركين بجهودهم

المضاربة في السوق المالية (البورصة)

المخاطرة عالية

الصيغ المستبعدة

ولا شك أن الأوقاف تعمل على تعبئة وتحريك حركة الأموال في المجتمع، فهي تعتمد على التمويل الذاتي لها، من خلال السيولة المالية المتوفرة في صناديقها المتنوعة، وهي سيولة فائضة، بعد دفع مستحقات الموقوف لهم، لأنهم هم الملاك لهذا الوقف كما يرى الفقهاء، إذ جاء في المهذب للشيرازي 476هـ: "ويملك الموقوف عليه غلة الوقف، فإن كان الموقوف شجرة ملك ثمرتها، ..."[1].

كما أن من مصادر التمويل الوقفي، الدعم الحكومي للأوقاف العامة، خصوصاً وأن التنظيم المعاصر للأوقاف، يجمع الأوقاف العامة تحت غطاء حكومي، فيمكن للحكومات أن تساهم في تقديم القروض لمشاريع الأوقاف، وإذا لم يتحقق ذلك، يمكن للأوقاف أن تحصل على دعم مالي من المؤسسات المالية الاستثمارية ضمن صيغ مالية متنوعة، تحفظ الأصل الوقفي، ويمكن للمستثمر أن يحصل على رأس ماله وأرباحه من مشاريع الأوقاف، ليعود المشروع الوقفي لاحقاً أصلاً وقفياً خالصاً للأوقاف.

وهناك مصدر تمويلي كبير العطاء، وهو مساهمة المجتمع بمختلف فئاته لدعم أي مشروع وقفي، ضمن ما يُعرف اليوم بالأسهم الوقفية، وهي أسهم وقفية متباينة تدفع لصالح مصارف وقفية مندرجة في صناديق وقفية ذات طابع استثماري لصالح هذه المصارف كما ذكرنا سابقاً.

وعليه نقول إن: مشاريع الأوقاف سوف تساهم في رفد السوق المالي من خلال تحريك المؤسسات الوقفية من خلال الأسهم والسندات الوقفية وعمل اكتتاب لمشاريعها الاستثمارية، لتوسيع وحشد التمويل اللازم لمشاريعها.

كما أن الأوقاف يمكن أن تساهم من خلال مشاريعها وبضمانات حكومية من اجل الاستفادة من إدخارات المؤسسات أو الأفراد كتمويل لازم لمشاريعها وبرامجها التمويلية، مقابل الاستفادة من هذه المشاريع لصالح المدخرين، كاستئجار وحدات سكنية أو تجارية من مشاريع الأوقاف.

---

(1) أبو إسحاق الشيرازي، المهذب في فقه الإمام الشافعي، 238/1.

سادساً: الوقف النقدي مدخل سريع لتطوير القطاع المالي والمصرفي

لقد اختلف الفقهاء سابقاً على عدة أقوال في إجازة الوقف النقدي، فمنهم من منعه، كقول لأكثر الشافعية والحنابلة، باعتبار أن المانع من جواز وقف النقود، أن المنفعة التي تستوفى منها لا تتصور إلا بهلاك عين النقود، ومن ثم تضيع العين، والأصل في الوقف أنه تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة، فالأصل يذهب ولا يبقى.

والبعض كابن رشد من المالكية قال بكراهته، وبعض الفقهاء أجازه كالمالكية وهو اختيار ابن تيمية 728هـ، وقيل رواية عن الإمام أحمد، وأكد على ذلك ابن عابدين من محققي الحنفية، باعتبار أنه يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه أو استبدالها، وملخصها عند ابن قدامة قوله: "وقيل في الدراهم والدنانير يصح وقفها على قول من أجاز إجارتها"[1].

إن فكرة وصيغة الوقف النقدي، والتي اشتهرت بها المؤسسات الوقفية حتى صارت علامة عليها في عصرنا الحاضر، شكلت بلا شك معياراً أساسياً في تطوير قطاع المال والأعمال في المجتمع، فهي عبارة عن مساهمة جماعية ضمن ما تعارف عليه مجمع الفقه الإسلامي بـ"الوقف الجماعي"، إذ جاء في مجمع الفقة الاسلامي في دورته الخامس عشرة في مسقط في 14 من شهر محرم 1425هـ، فيما يخص وقف النقود: "أن وقف النقود جائز شرعاً، لأن المقصد الشرعي من الوقف وهو حبس الاصل وتسبيل المنفعة متحقق فيها، ولان النقود لاتتعين بالتعيين، وانما تقوم ابدالها مقامها، [كما أجازوا]... وقف النقود للقرض الحسن، وللاستثمار اما بطريق مباشر، أو بمشاركة عدد من الواقفين في صندوق واحد، او عن طريق إصدار أسهم نقدية وقفية تشجيعاً على الوقوف، وتحقيقاً للمشاركة الجماعية فيه... [لا سيما] أن تلك الأصول والأعيان لاتكون وقفاً بعينها مكان النقد، بل يجوز بيعها لاستمرار الاستثمار، ويكون الوقف هو أصل المبلغ النقدي"[2].

هذه الفتوى سهلت الطريق ليتم تقسيم الوقف إلى مستويات مالية حسب القدرات المادية للمكلفين، ليسهموا جميعاً في دعم مصرف وقفي تعاضد عليه

---

(1) ابن قدامة، المغني، 29/7، قارن مع: الموسوعة الفقهية، 165/44.

(2) انظر: قرارات مجمع الفقه الإسلامي الدولي، قرار رقم 140، بمسقط عُمان، 2004م، مرجع سابق.

المؤسسون على شكل صندوق وقفي، يستثمر عائده، ويدفع ريعه على مستحقي هذا المصرف.

فضلاً عن ذلك، فإن من أهم معضلات المؤسسات الوقفية ضعف السيولة المالية النقدية في حساباتها، فكانت هذه الصيغة التمويلية طريقاً مبتكراً لرفد المؤسسة في تعمير أوقافها، بل وتوسعت بعض المؤسسات الوقفية في استكتاب مشاريعها الاستثمارية لغرض الحصول على سيولة لاستكمالها.

هذه الصيغة والآلية تمكن المؤسسة الوقفية من أن يكون لها من حصيلة الوقف النقدي مدخلا لتمويل مشاريعها الصغيرة أو المتوسطة، أو تمويل جزء من مشاريعها الكبرى بعد اعتماد تمويل الجزء الأكبر من مؤسسات مالية، فيمكن أن تستكمل المؤسسة الوقفية الباقي عن طريق طرح أسهم وقفية لصالح المشروع الاستثماري.

وبذلك، تختلف المؤسسة الوقفية عن غيرها من المؤسسات المالية الاستثمارية، فهي تعزز الربح وتعظيم الأصل والريع معاً من خلال إدارة النظارة التي تربط عمليات الأوقاف الستة الرئيسية في معيار أساسي شرعي وأخلاقي معاً، وبذلك تختلف المؤسسة الوقفية عن المؤسسة المالية بقدرتها على تقديم حلول جذرية للمجتمعات والدول، من خلال سياسات جعل الموقوف لهم واقفين ومانحين جدد للدائرة الاجتماعية بالمجتمع، كما في الشكل التالي.

نمط العمل الوقفي المؤسسي مقارناً بعمل المؤسسات المالية

المؤسسات المالية

زيادة ثروة المساهمين

إدارة الأملاك من قبل المساهمين أنفسهم

الأرباح للملاك

زيادة الأرباح في مشاريع تضخ لصالح المساهمين

المحافظة على الأصل المالي

تعظيم الربح دوما

تقديم الصيانة على حق الموقوف لهم

الصرف على المستحقين

تعظيم الأصل المالي

الناظر مكلف من قبل الواقف أو القاضي يجب أن يكون قادراً على الإدارة والاستثمار

تأسيس أوقاف جديدة من الوقف الأصل

الوقف الإسلامي

فرق الأوقاف عن المؤسسات المالية

الأوقاف تساهم في حل معضلات اقتصادية

نقل الثروات من أيدي القادرين ماليا إلى أيدي المحتاجين ضمن معايير أخلاقية

تشغيل الأيدي العاملة وتوسيع قاعدة الإنتاج بالمجتمع

إعطاء فرصة تجعل الموقوف لهم واقفين جدد

وهنا يجب أن نؤكد على أن الأصل الوقفي عند الفقهاء يجب أن يتم تعظيمه، واتفقوا عملياً على أن يتم حجز جزء من الريع السنوي للحفاظ على هذا الأصل، من خلال إعماره وصيانته، وإن كان الأصل الوقفي نقداً، فإنه يتم تحويلـه إلى أي مشروع استثماري، ويتغير هذا المشروع بناء على مصلحة الوقف، مع الحفاظ على المبلغ المالي النقدي، لأنه هو [الأصل الوقفي].

باعتبار أن غاية الأوقاف الحفاظ على رأس مالها الوقفي، ويقدم هـذا علـى الأرباح التي تجنى في نهاية كل عام، فرأس المال هو الذي يقود إلى أرباح، ولـيس العكس صحيحاً.

وهذا ما أشار إليه أكثر من عالم وفقيه، منهم العلامة الكاساني من الحنفية عنـدما قال: "والواجبُ أَن يبدأَ بصَرف الفرع إلى مصالح الوَقف من عمارتهِ وإصْلاح ما وهى من بنائه وسائر مُؤناتهِ التي لا بُدَّ منها، سواءٌ شرط ذلك الواقـفُ أو لم يشـرط، لأَنَّ الوَقف صدقَةٌ جاريَةٌ في سبيل اللَّهِ تعالى، ولا تجري إلَّا بهذا الطَّريقِ، .."[(1)].

سابعاً: المصارف الوقفية، آليات شرعية لنقل الثروات والأصول المالية

العملية الرابعة من عمليات الأوقاف الرئيسية الصرف علـى المسـتحقين، - كما مر معنا سابقاً- تعين على تحويل الأصول والمنافع مـن أصـحاب الثـروات والأموال إلى الأقل دخلاً، وبالتحديد إلى فئة الفقراء والمستحقين شرعاً، أو تلـك التي حددها الواقف في شرطه، وإذا لم يكن، يـتم صـرفه إلى أقـرب مقصـود للمصرف، كما ذكر الفقهاء "يُصْرفُ وقفها لأَقرب مُجانسٍ لها"[(2)].

فإذا كان الوقف صيغة فقهية وعملية قانونية يتم بموجبـها حـبس الأصـل وتسبيل الثّمرة، فإن ريع هذا الأصل يشكل فائدة لأحد أركان الوقف وهـو مـا اطلق عليه الفقهاء اسم الموقوف لهم أو عليهم، ويتم تحديدهم بناءً علـى شـرط الواقف، كما أراد في حجيته وصيغته عندما وضع وقفه.

لكن هذا المصرف يجب أن يكون مشروعاً، بمعنى أن يتحقق فيه معنى القربـة

(1) انظر: الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، 220/6.
(2) الغزالي، الوسيط فى المذهب، 260/4، النووي، روضة الطـالبين، 357/5، الموسـوعة الفقهية، 161/44.

الشرعية، لا أن يتم وضعه ليكون مادة للفساد والشر في المجتمع، كمن يوقف لصالح السارقين أو قطاع الطرق، فهذا لا يصح، وأن يتحقق في هذا المصرف الديمومة ليتم الصرف عليهم.

إن الفقه الإسلامي غنيٌّ بمعالم التنمية فيما يخص الأوقاف، إذ اعتبر الفقهاء أن الوقف يجب أن يصرف في مصارف محدّدة يراعى فيها شرط الواقف، فالوقف ما كان لولا الواقف، وعليه يجب أن يلتزم بشرطه، والقاعدة المشهورة في "شرط الواقف كنص الشارع"[1].

فهذه الإرادة محترمة ومعتبرة، ويجب أن تنفّذ كي تشكل ذلك ضمانة عند الواقفين وأصحاب رؤوس الأموال أن ما يريدونه محترم ومعتبر.

قال ابن عابدين من محققي المذهب الحنفي: "إن شرائط الوقف معتبرة إذا لم تخالف الشرع وهو مالك، فله أن يجعل ماله حيث شاء ما لم يكن معصية، وله أن يخص صنفا من الفقراء ولو كان الوضع في كلّهم قربة"[2].

اما اقتصادياً واستثمارياً، غالباً ما تصرف غلة الأوقاف في أقرب مكان، بمعنى في نفس المجتمع والبلد، ما يعزز فرص التمويل والاستثمار والتنمية في نفس المكان، والمجتمعات الأكثر وقوفاً وأحباساً هي الأكثر استثماراً وتنمية، والعكس صحيح.، كما كان في حواضر الدولة الإسلامية تاريخياً، مكة المكرمة والمدينة المنورة والقدس الشريف وبغداد ودمشق والقاهرة، ... الخ.

ويزداد الأمر أهمية في هذا المعلم، من خلال تنوع المصارف الوقفية، فالأوقاف لم تنحصر في مصرف محدد، بل هي تشمل المساجد والمدارس والجامعات، والمستشفيات والربط والتكايا ومنازل للفقراء ودور للأيتام وغيرها من أشكال المصارف المختلفة، وهذا التنوع تصاحبه في الأغلب استثمارات تتناسب مع طبيعة كل مصرف، يجمعها معيار محدد وهو وجوب استمرار هذا الأصل المالي ضمن العمليات الرئيسية التي أشرنا إليها سابقاً.

وإذ نقول إنه يجب على المؤسسة الوقفية تنويع الاستثمار للمصارف الوقفية حسب طبيعة كل مصرف، فإننا نقصد أن المؤسسة الوقفية يجب أن تخرج من عباءة

---

(1) ابن القيم، إعلام الموقعين عن رب العالمين، 120/3.

(2) حاشية ابن العابدين، 343/4.

استخدام الصيغ المالية التقليدية في استثمار الأوقاف، كتأجير العقارات الوقفيـة أو على نطاق أوسع المضاربة بريع الأوقاف، بل يجب عليهـا الـدخول في محـافظ استثمارية ومحافظ عقارية ذات مخاطر مالية منخفضة، إذا تأكـدت الإدارة العليـا للمؤسسة الوقفية من ذلك.

ثامناً: تفعيل الأوقاف هو تقليل لنسب البطالة

من المؤكد تاريخياً واستثمارياً أن الأوقاف تُساهم في تحريك حركة الأموال في المجتمع، كما اتضح معنا سابقاً في هيكل العمليات الرئيسية للأوقاف.

إن البطالة أصبحت ظاهرة عالمية، ونسبها مرتفعة في العديد مـن المجتمعـات العربية والإسلامية، غالباً ما تنحصر في أي مجتمع تكثر فيه الأوقـاف، وتتسـع في مجتمع تقل فيه الأوقاف أو الأحباس، إذ ان الأوقاف تعتمد غالباً علـى مشـاريع استثمارية تنموية في المجتمع، ما يستدعي الحاجة إلى أيدٍ عاملة أو موارد بشرية، ما يقلل من نسب البطالة.

إن ظاهرة البطالة التي تعتبر معياراً لتأخر تطور المجتمعات، وأن وجودهـا يعـني ضعف الإنتاج والنمو الاقتصادي في المجتمع، تضعف وتندثر إذا كانت في مجتمع فيـه أوقاف فاعلة، فتتحرك عمليات الاوقاف الرئيسية في توزيع الأموال في المجتمع من خلال مشاريع استثمارية اجتماعية، لتأخذ معها مدخرات الأفراد – عن طيب نفس ورغبـة منهم – الذين يملكون الملاءة المالية ليقدموا للافراد المحتاجين ما يفي باغراضهم، ضـمن مشاريع استثمارية تعتمد على الكفاءات والمهارات العمالية، فيتم اسـتغلال الطاقـات البشرية، فتقل معها معدلات البطالة، إذا فالأوقاف تسهم بشكل مباشر في معالجة الحد من ظاهرة البطالة، لأن مشاريعها الاستثمارية تحتاج حقيقة لأيدٍ عاملة ماهرة مدربـة، كما تسهم حركة المشاريع في رفع الكفاءات البشرية في المهام المحددة لمشاريع الأوقاف.

مع العلم أن مؤسسات الأوقاف في العالم العربـي والإسلامي، ومنذ فجـر الإسلام تقوم بتأسيس المشاريع لا على أساس مشروع محدود المدة، بل على أساس الانتاجية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، حتى وإن كان الوقف مخصصاً لأغـراض غير مدنية كالمصانع الحربية لتجهيز الجيوش، فإنه مشروع لتشغيل الأيدي العاملـة، وتطوير المهارات البشرية.

وإذا نظرنا إلى بعض الوقفيات المتقدمة، نجد أنها بمضمونها تحتاج إلى أيدٍ عاملة ماهرة، مثلاً ذكرت إحدى الوثائق الوقفية التي وجدت في عصر المماليك بالقاهرة، والتي تواجه مشكلة الفقر والحرمان: "يلبس كل من الأيتام المذكورين في فصل الصيف قميصاً ولباساً، وتبعاً ونعلاً في رجليه، وفي الشتاء مثل ذلك، ويزداد في الشتاء جبة محشوة بالقطن"[1].

وبعض الوقفيات، ينص على شراء كميات من الكعك والتمر والبندق لتوزيعها على المستحقين في أيام عيد الفطر، وفي عيد الأضحى يتم توزيع كميات كبيرة من اللحوم، حيث يتم شراؤها من ريع الأوقاف لتذبح عند أبواب المدارس والمساجد وتوزع لحومها على الفقراء المجاورين وأبناء السبيل[2].

والذي ساعد المؤسسة على تسجيل أرقام عالية وبلوغ معدلات عوائد مرتفعة في مجال الاستثمارات الوقفية، أنها نوعت مجالات الاستثمار، ولم تضعه كله في سلة واحدة، كما هو في الجدول التالي[3]:

الرقم	نوع الاستثمار	نسبته في التعامل المؤسسي
الاستثمار المباشر، يقدر إجماليا بالنسب حوالي [30%].		
1	شراء أسهم تأسيسية في شركات عقارية	%30
2	شراء أسهم تأسيسة في مصارف حديثة	%20
3	شراء أسهم مدرجة لشركات خاصة	%10
الاستثمار في المحافظ والصناديق والأدوات الاستثمارية، يقدر إجماليا بالنسب حوالي [70%].		
4	شراء صكوك	%10
5	شراء أسهم في شركات خاصة	%10
6	المشاركة في محافظ مالية	%10
7	شراء أسهم في شركات خاصة	%10
المجموع النهائي لإجمالي تنوع في الاستثمار 100%		

(1) نقلاً عن: محمد رأفت عثمان، الوقف وأثره في التنمية، ص38.

(2) أحمد الدرويش، الوقف، مشروعيته وأهميته الحضارية، (مكة المكرمة، ندوة مكانة الوقف وأثره في الدعوة والتنمية، 1420هـ)، ص 156.

(3) انظر: مقابلة مع الأستاذ سعيد السائح، رئيس قسم المحافظ الاستثمارية، مؤسسة الأوقاف، 28 يوليو2011.

المبحث الثاني

الصيغ المالية
في مجال استثمارات الأوقاف

يعتبر مبحث الوقف من المباحث المالية الهامة التي وقف عليها منظرو الشريعة والاقتصاد الإسلامي كثيراً، خصوصاً في عصرنا الحاضر، عصر ريادة المؤسسات والإدارة التنظيمية والتقنيات العالية والثورة المعلوماتية، إذ أن الوقف والأوقاف محل حقيقي للمحافظة على المال وزيادته، ويزداد الأمر استحساناً أنه مصروف بأكمله في وجه البر والتقوى، وتقوية العلاقات الاجتماعية في المجتمعات وأنظمة الدول المتحضرة.

ولتحقيق هذا، كانت كتب ومؤلفات فقهاء الإسلام ومنظّري الاقتصاد الإسلامي حافلة في نشر الصيغ التمويلية والاستثمارية في ثنايا كتب الوقف، وتطورت هذه الصيغ مع مرور الوقت وتطور أدوات الحياة العملية، وتعقد الحياة بمختلف مجالاتها.

وفي هذه الدراسة، لا نسعى إلى الحديث الفقهي في بيان أهم أوجه استغلال الأوقاف في مجتمعاتنا ودولنا، كإقامة المدارس والمستشفيات والربط وغير ذلك من حاجات المجتمع، فهذا محل قراءة واهتمام في كتب الفقهاء العظّام، بقدر ما تهدف الدراسة إلى بيان أهمية النماء والاستثمار في هذه الأوقاف، ليزيد من هذه الأوقاف وريعها، ويعمق جذورها الاقتصادية والاستثمارية في المجتمعات والدول، وليكون الوقف مؤسسة استثمارية داعمة للسياسات الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية، وأن تكون لهذه المؤسسة سياسة استثمارية "Investment Policy" واضحة، مع ما يناسب شكل الاستثمار "Investment Style" للمؤسسة الوقفية وخصوصيتها بين جموع المؤسسات المالية المحلية أو الدولية.

في دراستنا هذه، نحاول التعريف بأهم الصيغ الاستثمارية الحديثة التي تعقدها المؤسسات الوقفية مع المصارف الإسلامية والمؤسسات التمويلية، والتي تصب في خدمة السوق وفعاليته "Efficient Market"، وقدرتها على المشاركة التسويقية "Market Participation"، والتي تشكل أساساً هاماً في تنمية ريع الأوقاف، علماً أن هناك العديد من هذه الصيغ محل أخذ ورد ما بين المؤسسات الوقفية والمصارف الإسلامية بناءً على قاعدة أن الأصل في الأوقاف الاحتياط والحذر، وعدم المخاطرة بها.

والصيغ الحديثة التي يمكن أن تحتل مكاناً في دراستنا هذه هي صيغة المضاربة والمشاركة، وسندات المقارضة، وصيغة الاستصناع، وصيغة المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك، وصيغة البيع التأجيري أو الإجارة المتناقصة، وصيغة المزارعة والمساقاة والمغارسة.

كما يجدر التنبيه إلى أن هناك صيغا حديثة تشكل خطراً على طبيعة الأموال الوقفية مثل صيغة المرابحة لأجل الآمر بالشراء، وصيغة بيوع السلم، وصيغة المضاربة مع أرباب الأعمال المشاركين بجهدهم، مقابل المال من المؤسسة الوقفية، مع صيغة التجارة العامة، أو المضاربة في سوق الأموال المالية "The Money Market".

فهذا مآل الدراسة، البحث عن صيغ تمويلية تناسب طبيعة الأموال الوقفية، تساعد على تثبيت أصول الأموال الوقفية "تحبيس الأصل"، وفي نفس تعمل على زيادة غلاته وريعه، وهذا المقصود من النص الشريف "تسبيل المنفعة، كما سيأتي.

لكن الحاصل أن هناك أسس تنشط وتفعّل العلاقة بين المصارف الإسلامية والمؤسسات الوقفية، لا سيما في ظل التطور العملي والنمو المطرد لكلا الجهتين، وأن المشاركة والبحث عن شريك "Looking for Partners" عمل تجاري ناجح في كل المقاييس، وإن كان هذا لا يمنع من النظر بعناية إلى طبيعة مشاركة المؤسسة الوقفية في المشاريع والاستثمارات المطروحة، هل يصلح لها الاستثمار الفردي " Individual Investment"، أو الاستثمار الجماعي "Institutional Investment"، وإن كان الأخير هو محل توجه المؤسسات الوقفية المعاصرة بكل تأكيد.

فهناك نمو واضح في اقتصاديات المصارف الإسلامية، وتوسع واضح في استثماراتها ومشاريعها "Investment Banking"، يقابله عمل مؤسسي إداري

متميز لبعض المؤسسات الوقفية – لا سيما في بعض الدول الإسلامية الناشطة في مجال العمل الوقفي –، مما أتاح وفرة في العلاقات المالية والاستثمارية بينهما.

لذا، ستكون هذه الدراسة محل بحث ونظر في هذه الصيغ، وملاءمتها لطبيعة الاستثمار الوقفي، من خلال بيان أهم هذه الصيغ المستعملة، وقدرة هذه الصيغ على زيادة ريع الأوقاف، والعمل على تحسين أداء عمل المؤسسات الوقفية المالية، سيما وأن هذه المؤسسات – كغيرها من المؤسسات – تسعى للحصول على السيولة المالية لدعم مشاريعها وبرامجها التجارية، وأن يكون لها مشاركة حقيقية وفعالة في السوق "Participating in the Market"،وأن تسعى المؤسسة الوقفية إلى العمل على تقليل المخاطر المالية التي قد تتعرض لها من خلال دراسة المخاطر ووضع نظام محكم للرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي وتأمين الأصول والرهنيات، وتفعيل سياسات التنويع والتسعير والتسليم، وهذا لن يكون ما لم تقم ببناء السمعة الطيبة وتطوير النظام المحاسبي والمالي وتوفير الشفافية العالية وتحسين الأداء المالي، لينعكس إيجاباً على تخفيض التكاليف وترشيد الاستهلاك وتقنين المشتريات وتفعيل المنافسة بين الموردين والمتعاملين وتخفيض تكاليف الاقتراض.

يجب على المؤسسة الوقفية تطوير الخدمات الريعية ومراجعة أسعارها وتعظيم الاستفادة وتنويع مصادر الإيرادات، والإجادة في التخطيط المالي من خلال رصد الفرص وتحليل البدائل والسيناريوهات واستغلال الطاقات الاستيعابية استناداً إلى دراسات الجدوى الاقتصادية، ومن خلال تنمية وتفعيل الموارد والأصول.

إن فكرة التنوع والتطور التي صاحبت فكرة الوقف قائمة على فكرة أن الأصل في فقه الوقف، أنه فقه قائم على الإباحة المطلقة، باعتبار أنه من قسم المعاملات، وأن الأخيرة بشروطها وعقودها تقوم على التيسير الواسع ما لم يعارضها نص شرعي.

والأدلة في ذلك كثيرة، منها قوله تعالى ﴿**الله الذي سخر لكم البحر لتجري الفلك فيه بأمره، ولتبتغوا من فضله ولعلكم تشكرون، وسخر لكم ما في السموات وما في الأرض جميعاً منه، إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون**﴾ سورة الجاثية، 12[1].

---

(1) محمد شبير، المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي، (عمان: دار النفائس، ط3، 1999)، ص 21.

وأن قسم المعاملات - والذي يشمل فقه الوقف - مبني بمجمله على مراعاة العلل والمصالح، خلافاً للعبادات التي هي تعبدية غير معقولة المعنى، وأن المعاملات تسعى بكل ما فيها من مصالح ومرونة قابلة لتحفظ ضروري المال، الذي هو من الضروريات الخمس التي جاءت الشريعة لحفظها، من خلال الجمع ما بين نصوص الشريعة والخطوط العامة للتشريع الإسلامي، وما بين قابلية الأحكام الشرعية الاجتهادية للتأقلم مع المصلحة الشرعية حيث دارت، أو ما يعبّر عنها البعض بـ "الثبات والمرونة"[(1)].

وغالباً ما يكون الوقف القائم على تحري المصلحة الشرعية وتنمية أصوله عن طريق الاستثمار - أو "تثمير"، أو "الاستنماء"، من التنمية، وهو الاصطلاح الشرعي القديم[(2)]- يُسلك به مسلك مراعاة المصلحة الشرعية بناء على قاعدة رفع الحرج والإباحة المطلقة.

وبناء على ذلك، يكون قصدنا لمصطلح "**الاستثمار الوقفي**"، هو: تفعيل النماء في ريع الأوقاف وغلاتها وأرباحها بالطرق المشروعة وضمن حفظ أصولها الأبدية، لخدمة الصالح العام من خلال منافعها وغلاتها المتداولة بين الجمهور. ويعني ذلك أن تتعدد أوجه الاستثمار "Using the Earning Multiple Approach"[(3)]، وتتنوع طرق الاستفادة من صيغ التمويل للكسب وزيادة ريع الأوقاف.

وتدخل المؤسسة الوقفية ضمن المؤسسات المالية غير المصرفية، وهي بصورة أساسية مجموعة من الأموال المخصصة لخدمة المجتمع بشتى المجالات، وهي مؤسسة خاصة وعامة ذات نفع عام في الأغلب، وتسعى إلى استثمار أصولها، وهذا بناء

---

(1) نقلاً عن: محمد شبير، المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي، ص 25.

(2) نزيه حماد، قضايا فقهية معاصرة في المال والاقتصاد، (دمشق: دار القلم، ط1، 2001)، ص466، كذلك: علي القرة داغي، نظرة تجديدية للوقف واستثماراته، قطب سانو، الاستثمار، أحكامه وضوابطه في الفقه الإسلامي، (عمان: دار النفائس، ط1، 2000)، ص17. والاستثمار في العلم الحديث يشير إلى:
"Investment means the value of qualified property incorporated into or used at the project after the date of the application. For qualified property owned by the company, the value is the original cost of the property". See this site: www.revenue.state.ne.us

(3) انظر:
Dan French, *Security and Portfolio Analysis*, (Columbus: Merrill Publishing Company, 1989), p. 347.

على قاعدة الوقف "تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة"، وهي مأخوذة من الحديث النبوي: "**إن شئت حبست أصلها، وتصدقت بها، غير أنه لا يباع أصلها، ولا يبتاع، ولا يوهب ولا يورث**"[1]، وأن الغلة أو الريع التي يصدر عن استثمارها يغطي مصاريفها ومصاريف القائمين عليها إدارة وصيانةً.

هذا فضلاً على أن النظرة الشرعية هي في وجوب استثمار الأموال الحلال، وعدم كنزها، وعدم حرمان الصالح العام من الاستفادة منها، فالاستثمار حق شرعي في الأموال أنى وجدت، وهو حق للمجتمع كما هو حق للأفراد، فالآية صريحة في هذا، قال تعالى ﴿**وَالَّذِينَ يَكْنِزُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلاَ يُنفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللّهِ فَبَشِّرْهُم بِعَذَابٍ أَلِيمٍ، يَوْمَ يُحْمَى عَلَيْهَا فِي نَارِ جَهَنَّمَ فَتُكْوَى بِهَا جِبَاهُهُمْ وَجُنوبُهُمْ وَظُهُورُهُمْ هَذَا مَا كَنَزْتُمْ لأَنفُسِكُمْ فَذُوقُواْ مَا كُنتُمْ تَكْنِزُونَ**﴾، سورة التوبة، 35. بل من توجيه الشريعة للمكفين عدم بيع دار أو عقار دون شراء مثلهما، تأكيد على وجوب الاستثمار، كما ورد عنه صلى الله عليه وسلم: "**من باع داراً، ولم يجعل ثمنها في مثلها لم يبارك له فيها**"[2].

ولقد اتفق الكثير من العلماء على أن من مقاصد الشريعة الإسلامية في حفظ المال عمارته وتنميته، وزيادة الانتاج، وحرية تداول الأموال، والعدل في تداولها، وأن تكون الدولة والمجتمع في قوة اقتصادية، وتوفير حد الكفاية للأفراد، وصولاً إلى التكامل الاقتصادي بين دول العالم الإسلامي[3].

والأموال الوقفية غالباً ما تنصرف إلى أموال ثابتة كالعقارات والبيوت والحدائق والمصانع وغيرها، أو أموال منقولة، مثل الحيوانات والملابس والسيارات،

---

(1) من حديث سيدنا عمر بن الخطاب في أرضه بخيبر، انظر: صحيح البخاري، باب الشروط في الوقف، وصحيح مسلم، باب الوقف، من كتاب الوصية.

(2) سنن ابن ماجه، كتاب الرهون، باب من باع عقاراً، ولم يجعل ثمنه في مثله، وفي رواية للبيهقي، أن ابن عيينة قال في تفسير هذا الحديث: "من باع داراً، ولم يشتر من ثمنها داراً، لم يبارك له في ثمنها. قال سفيان: إن الله يقول وبارك فيها وقدر فيها أقواتها يقول: فلما خرج من البركة ثم لم يعدها في مثلها، لم يبارك له. سنن البيهقي، كتاب البيوع، باب ما جاء في بيع العقار.

(3) انظر: مصطفى كسبه، مقاصد الشريعة الإسلامية في استثمار المال في المؤسسات المالية، 418/2.

وغالباً ما تكون الأموال الثابتة والمنقولة بحاجة إلى صيانة دائمة وتطوير واستبدال. كما يقول النووي: "وظيفة المتولي العمارة والإجارة، وتحصيل الغلة وقسمتها على المستحقين، حفظ الأصول والغلات على الاحتياط"[1].

والصيانة بذاتها تحتاج إلى ضوابط شرعية، من أهمها[2]: أن تكون الصيانة ضرورية وذات جدوى، وأن لا تكون الصيانة مشروطة على المنتفع بالأعيان حسب ما ورد في الحجج الوقفية، لكن على أن يكون هناك جزء مخصص لهذا الجانب.

وهناك نوع من الأموال الوقفية في عصرنا الحديث، غالباً ما يقع ضمن دائرة الأموال الوقفية النقدية، وهذه الأموال تودع في المؤسسات المالية المصرفية كالمصارف الإسلامية أو المؤسسات المالية الاستثمارية، للمتاجرة بهذه الأموال.

كما أن الأصل في أنه لا يصح تخصيص أي جزء من الإيرادات أو الريع لإنماء رأس مال الوقف، إلا بموافقة الموقوف عليهم، لأن حق الموقوف عليهم متعلق بهذه الإيرادات أو الريع[3]. والمؤسسة الوقفية لها القدرة على تحصيل الأموال المنقولة والثابتة، بصيغ استثمارية يمكن أن تجلب لها أصول مالية جديدة، للوصول إلى مستويات عالية To The Best Standards من الكفاءة الإدارية والتمويلية.

ولها كذلك صيغ استثمارية ذاتية تتعامل بها عادة في تصريف أموالها وأحباسها، مثل الاستبدال والإجارة وعقد الإجارتين والحكر والزراعة. أما تعامل المؤسسة مع المصرف الإسلامي، والذي هو عبارة عن: "مؤسسة تسعى لتقديم خدمات استثمارية ومصرفية متميزة عقائديًا لعملائها، وفقًا لأحكام الشريعة الإسلامية، من خلال فريق عمل ذي ولاء وكفاءة والتزام ذاتي؛ بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والارتقاء المعاشي والتكافل الاجتماعي داخل مجتمعات الأمة الإسلامية"[4]، فهناك صيغ متعددة للتعامل معه، وهذا محل الدراسة.

---

(1) النووي، روضة الطالبين وعمدة المفتين، 348/5.
(2) حسين شحادة، استثمار أموال الوقف، (الكويت: مجلة أوقاف، الأمانة العامة للأوقاف، العدد6، 2004)، ص 81.
(3) منذر قحف: الوقف الإسلامي تطوره، ص 222.
(4) عمر الكتاني، دور المصارف وشركات التمويل الإسلامية في التنمية، (نقلاً: www.islam-online.net).

فالمصرف الإسلامي، والذي يُعد ظاهرة تعكس عظمة التشريع الإسلامي في عالم المال والاقتصاد، تشير التقديرات الى أن أصول المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية ارتفعت خلال خمس سنوات إلى حوالي 50 مليار دولار، حيث ذكر تقرير أصدره المجلس العام للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية الذي يتخذ من العاصمة البحرينية المنامة مقراً أن حجم أصول المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية ارتفع من 22.5 مليار دولار قبل خمس سنوات إلى 49.5 مليار دولار في العام 2003[1].

ويوجد نحو 200 مصرف ومؤسسة مالية إسلامية في وقتنا الحاضر تقدم الخدمات الى 1.3 مليار مسلم تقريباً في العالم، وتدير هذه المصارف والمؤسسات استثمارات تبلغ 170 مليار دولار[2]. وبالتحديد والدقة، يصل الآن عدد البنوك الإسلامية إلى 280 بنكاً، في 48 دولة في القارات الخمس، ويتبعها أكثر من 27.000 فرع، إضافةً إلى قيام البنوك التقليدية على إنشاء 300 فرع أو قسم إسلامي ضمن هيكلها[3]. ويشكل قطاع المصارف الإسلامية في دولة الإمارات تحديداً قطاعاً مهماً في الأعمال المصرفية، ويستحوذ على 12% من الأصول، و14% من حقوق المساهمين، و10% من الأرباح، و23% من مجموع الودائع[4].

وبناء على ذلك، فإن الصيغ المالية التي يمكن أن ترفع من مستوى التعامل والاستثمار ما بين المؤسسات الوقفية والمصارف الإسلامية كثيرة ومتنوعة، بناء على قاعدة حفظ الخصوصية الشرعية للأوقاف، مع تفعيلها بطرق متعددة، لا سيما وأن فرص الاستثمار والتمويل في المصارف "Investment Bankers" والمؤسسات المالية كبيرة[5].

---

(1) نقلاً عن موقع **الجزيرة الاخباري**، بتاريخ 5 أكتوبر 2004، انظر: (www.aljazeera.net)

(2) موقع **الجزيرة الاخباري**، بتاريخ 21 نوفمبر 2001، انظر: (www.aljazeera.net)

(3) انظر: مجموعة أبحاث: ندوة ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية، 5/1.

(4) انظر: معبد الجارحي، أداء المصارف الإسلامية في الإمارات مقارنة بالمصارف التقليدية، ضمن مجموعة أبحاث: ندوة ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية، 131/1، كذلك انظر: [التقرير السنوي لبنك دبي الإسلامي لعام 2003، مذكرة خاصة].

(5) انظر:

Zvi Bodie and Others, *Essentials of Investment*, (Boston, McGraw Hall, 2004), p. 13, 60, Geoffrey Hirt and Others, *Fundamentals of Investments Managements*, (Boston, McGraw Hall, 2003), p. 30.

كما أن هناك ضوابط ومقيدات يمكن جعلها مانعاً أو حاجزاً لأي شكل استثماري أو تمويلي لأموال الوقف بناء على طبيعة الأوقاف ومكانتها المالية، ولقد أصدر العديد من الجهات الشرعية بجواز الاستثمار الأموال الوقفية بجميع أنواعها، لا سيما في النوع الثالث، وهو وقف النقود والأسهم، مع مراعاة الالتزام بحجة الواقف. لكن مع القول بجواز استثمار جميع أموال الوقف، يجب العمل على الحدة من مسألة المخاطرة Risk بهذه الأموال[1]، حتى تتم المحافظة على طبيعة الوقف، وهي الاستمرار والديمومة للصالح العام، أو على أقل تقدير الموازنة ما بين العوائد والمخاطر "Relation between Risk and Return"[2].

ونقصد هنا بالمخاطرة بالأموال الوقفية، أن يكون هناك أكثر من احتمال خطر نتيجة الاستثمار مع المصرف الإسلامي أو أي جهة تمويلية أخرى بصيغة شرعية معتمدة، ويتكون الغموض والإبهام في مآل هذه الصيغة التمويلية، لاعتبار أساسي في أموال الوقف، أنها أموال قائمة على تعظيم المنفعة والربح، وأنها أساس لتنمية رأس المال الموقوف، وأن أي تلاعب أو مغامرة برأس المال الموقوف يؤدي لأن يخسر أو يضيع بناءً على تجارة شرعية قائمة على صيغة تمويلية، يوجد لها بدائل قائمة هو مخالف لأصل الاستثمار الوقفي.

وهنا لا بد من التفريق ما بين المكروه والخطر، فـ"المكروه هو ذلك الأمر الذي لا نحب أن يقع، أما الخطر فهو احتمال وقوعه، فالخسارة في الاستثمار هي المكروه الذي نسعى إلى تفاديه، أما الخطر فهو احتمال تحقق هذا الشيء الذي نخشى وقوعه"[3].

---

(1) انظر مفهوم المخاطرة في الاستثمار:
Lewis Mandell and Others, *Investments*, (New York, Macmillan Publishing Company, 1992), p. 33, Charles Jones, *Investments, Analysis and Management*, (New York, John Wiley INC, 1991), p. 133, Harrington Niehaus, *Risk Management and Insurance*, (Boston, McGraw Hall, 1999), p. 22.

(2) انظر مفهوم المخاطرة في الاستثمار:
Robert Strong, *Portfolio Construction, Management & Protection*, (Australia, Thomson, 2003), p. 24.

(3) محمد القري، إدارة المخاطر في تمويل البنوك الإسلامية، ص9.

والمخاطر غالباً ما تتعلق بالمخاطر المالية وليس المخـــاطر العمليـــة، فـــالأولى ستؤدي إلى ضياع رأس المال، أما الثانية، فهي تنشـــأ عـــن الأعمـــال التجاريـــة والاستثمارية، وهذا واقع في كل الأعمال، وبما أن الوقف هو مـــال، فالمخـــاطرة تتعلق بالمال ليس إلا.

وهناك أنواع عديدة من المخاطر، كالمخاطر القانونية أو المخاطر التشغيلية أو المخاطر المتعلقة بالسوق، ولعل أخطرها مخاطر الأسعار "Price Risk"، أو التغير في سلوك الأسعار "Price Behavior"[(1)]، لاعتبار أن الاضطراب في الأسعار وتقلبـــها قد يحدث من حين لآخر، كما حدث هذا في أزمـــة العملـــة الماليـــة الآســـيوية "Asian Currency Crisis"، في عام 1997م، وهبطت قيمة عملتها.

لذا، كل هذا معتبر عند دراسة صيغ الاستثمار والتمويـــل مـــا بـــين المصـــرف الإسلامي والمؤسسة الوقفية[(2)]، ونأمل أن يكون في هذه الدراسة محفز لدى مؤسســـاتنا الوقفية في إقامة وتنشيط إدارة المخاطر "Risk Management" لأي مشروع تمويلي أو استثماري[(3)].

ولعل في الأموال الثابتة كالعقار وغـــيره مـــدخلاً لزيـــادة التعـــاون المـــالي والاستثماري ما بين المصارف والمؤسسات الوقفية، بل يعتبر قطاع العقـــار مـــن القطاعات المفضلة للاستثمار في قطاعات المصارف الإسلامية ،خصوصاً وأن مدى جذب العقارات الوقفية للمستثمرين والمتعاملين، من المهام الرئيسية للبنك[(4)]، ولعل هذا اللون من الاستثمار قد تكون له فرص كثيرة في زيادة التعاون ما بين المصارف والمؤسسات، بناءً على كثرة هذا القطاع في الأموال الوقفية، ولأمر ذي بـــال، أن هذا القطاع يشكل ضمانا للمؤسسة الوقفية من الوقوع في مخاطر الاستثمارات.

هذه المقدمة تعرفنا بضرورة التنبه والحذر لكل الصيغ التمويلية والاســـتثمارية المطروحة ما بين المؤسسات الوقفية والمصارف الإسلامية أو شـــركات التمويـــل، لتكون مدخلاً توضيحياً لما سيأتي بيانه من صيغ استثمارية وتمويلية.

---

(1) انظر: Lewis Mandell and Others, *Investments*, p. 418.

(2) طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر، ص31.

(3) محمد القري، إدارة المخاطر في تمويل البنوك الإسلامية، ص9.

(4) انظر بتوسع مفهوم إدارة المخاطر
[Risk Managements]: Harrington, *Risk Management*, p. 8.

المطلب الأول: الصيغ الاستثمارية المقبولة

إذا كان الوقف "بحد ذاته استثمارا"، فإن هذا لا يمنع من التوسع والاستفادة قدر الإمكان من الصيغ التي قد توسع من أرباحه وريعه، سيما وأن الفقهاء قد حذروا من تعطيل المال الموقوف، كما حذروا من الإخلال والاختلاف في جني منافعه وتأمينها، وأوجبوا على الواقف وعلى من ولاّه إجارة الوقف[1].

فالفقهاء وخبراء الاقتصاد الإسلامي قد دعوا منذ وقت مبكر إلى ضرورة العناية باستثمار أموال الأوقاف، وأن يكون لدى المؤسسة الوقفية دراية واسعة بمسائل الاستثمار والتمويل " A background for Understanding Investments"[2]، فهناك بعض الصيغ، والذي يمكن أن يكون تفاعلاً بيناً ونشطاً ما بين المؤسسات الوقفية والمصارف الإسلامية في واقعنا المعاصر، بناء على أهم ما ينتج عنها من آثار بما يتناسب مع طبيعة الوقف الشرعية، ومن هذه الصيغ، صيغة المضاربة والمشاركة، وسندات المقارضة، وصيغة الاستصناع، وصيغة المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك، وصيغة البيع التأجيري أو الإجارة المتناقصة، وصيغة المزارعة والمساقاة والمغارسة.

والذي ينظر في هذه الصيغ يرى بالعموم أنها صيغ اقتصادية معتمدة شرعية، وقد أقر ذلك العديد من المجامع العلمية والفقهية، وأنها متنوعة استثمارياً وتجارياً، وتعطي صورا متعددة للفوائد لتشمل القطاع الاقتصادي والاجتماعي، وعليها طلب في الأسواق "Market Orders" المحلية والعالمية، وهذا بدوره ينسجم كلياً مع طبيعة الأوقاف ودورها في خدمة المجتمع[3].

---

(1) انظر: محمد الزحيلي، استثمار أموال الوقف، ص 3.

(2) انظر:

Charles Jones, *Investments, Analysis and Management*, p3, Frank Reilly and Other, *Investment Analysis and Portfolio Management*, (Australia, Thomson, 2000), p. 2.

(3) قارن مع حسين شحادة، استثمار أموال الوقف، ص 91.

1. صيغة المضاربة والمشاركة

المضاربة بصورة عامة هي صيغة تشير إلى أن المال من طرف والجهد من طـــرف آخر، على أن يكون الربح بينهما بالاتفاق، والخسارة على صاحب المال فقط[1].

والمضاربة التي تستعملها المصارف الإسلامية تشير إلى معنى التمليك بالمضاربة بالعمل، إلى أن يحاول المضارب الوصول بعمله وجهده إلى تمليك.

وهنا تأتي المؤسسات الوقفية بعرض المال على شركة استثمارية، تابعة لمؤسسة تجارية، باعتبارها مضاربة بالمال، ولهذه الشركة أو الإدارة الاســتثمارية الشـــريك بالمضاربة بالجهد، ويتم التوزيع على الطرفين، وأن تكون الخسارة على صـــاحب المال فقط.

فالمضاربة هنا جماعية تجمع مـــا بـــين "**المؤسســـة الوقفيـــة**"، و"**الشـــركة الاستثمارية**"، والكل ينتظر الربح والفائدة، والأموال مختلطة، وقد تنحصر ما بـــين المصرف الإسلامي والمؤسسة الوقفية، إذا شاركت الأخـــيرة في تقـــديم الأعيـــان الوقفية، وقدم الأول خدمات استثمارية، على أن تنحصر ملكية المشروع في النهاية لصالح المؤسسة الوقفية، وبها نحافظ على خصوصية الأوقاف في التأبيد والاستمراية في العطاء الفعّال. وهذه الصيغة غالباً ما تفيد في دعم المشاريع المتوسطة أو الصغيرة الوقفية، إذ أن السيولة المالية يمكن تغطيتها من خلال المصارف الإسلامية، وبهـــذا تدفع المؤسسة عقارها ويقدم المصرف التمويل اللازم، مما يعني أن المؤسسة تبتعـــد عن تمويل قد يعوزها، كما تبعدها هذه الصيغة عن الانشغال في إدارة المشـــروع لا سيما في حال عدم وجود إدارات متخصصة بالمؤسسة الوقفية. وهنا يكون الضمان للمصرف الإسلامي في حال وقوع الخسارة باعتباره المؤتمن على الأموال المـــدخرة أو الأموال الوقفية المصروفة للاستثمار أو للمضاربة.

كما أن وقف النقود في محافظ استثمارية[2]، يقوم أصالةً على فكرة المضـــاربة أو فكرة إجارة المال، فتكون النقود موقوفة عند المؤسسة الوقفية ليديرها المصـــرف الإسلامي، وما يصدر من أرباح يوزع على أغراض المؤسسة الوقفية.

---

(1) انظر: محمد العقلا، التأصيل العلمي لعقدي المضاربة والمرابحة، ضمن مجموعة أبحـــاث: ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية، 369/1.

(2) منذر قحف: الوقف الإسلامي تطوره، ص194.

لذا يمكن استخدام ما يصطلح عليه البعض بـ"الودائع الوقفية"[1]، وهو ما يحبس لأجل الوقف، أو ما يمكن للمؤسسة الوقفية أن تحبسه في المصارف الإسلامية للاستثمار والاتجار به وتحريكه في مشاريع تنموية، لا سيما في ظل توجه عند أغلب المؤسسات الوقفية في إنشاء لجان وأقسام للاستثمار والعمل التجاري.

2. صيغة صكوك أو سندات المقارضة

تعرف صكوك أو سندات المقارضة بأنها سندات بقيمة إسمية متساوية، تمثل رأس المال فتقع مضاربة مع الوقف، ويستحق أصحابها أرباح المشروع الوقفي حسب الاتفاق، ويتحملون الخسائر حسب حصصهم في رأس مال المشروع[2]. وهي ما يعرف كذلك بالوثائق المحددة القيمة التي تصدر بأسماء مالكيها مقابل الأموال التي قدموها لصاحب المشروع بعينه، بقصد تنفيذ المشروع واستغلاله وتحقيق الربح، وبصورة أخرى فهي أداة استثمارية، تقوم على تجزئة رأس المال بإصدار صكوك ملكية برأس مال المضاربة على أساس وحدات متساوية القيمة، ومسجلة بأسماء مالكيها باعتبارهم يملكون حصصاً شائعة من رأس مال المضاربة، وما يتحول إليه بنسبة ملكية كل منهم فيه، وتكمن أهمية مثل هذه الصيغة بالنسبة لقطاع الوقف، والتي تعتبر متكئة على قوة العلاقات العامة بين المؤسسة الوقفية والمصرف الإسلامي، حيث إنها تسهم في:

- العمل على زيادة الاستثمارات في مجال الوقف الإسلامي، بتمويلها لمشاريعه الاقتصادية التي تعد غالباً مشاريع ذات نفع عام للمجتمعات الإسلامية، الأمر الذي يساعد مؤسسة الوقف على إحياء دورها الإيجابي في هذه المجتمعات وبعثه من جديد.
- تسمح للممول بالانسحاب تدريجياً من المشروع، في فترة زمنية معلومة تقريباً، مع استرداده لكامل ما قدمه من مال، كتكلفة للمشروع وما يحصل عليه من أرباح ذلك المشروع، وذلك ينسجم مع المقاصد

---

(1) محمد جلال، نحو صياغة مؤسسية للدور التنموي للوقف، (السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، العدد الأول، 1997)، ص 63.

(2) منذر قحف: الوقف الإسلامي تطوره، ص 276.

الشرعية في تأبيد الوقف وضرورة استثماره وصرف عوائده إلى الجهات المستحقة.

وبشكل عام فإنها تعتبر طريقة بديلة للعقود الربوية التي تتعامل بها المؤسسة المصرفية عامة، وتوفر للمؤسسة الوقفية أداة جذب لرؤوس الأموال الصغيرة والكبيرة غير المستغلة لدى عدد كبير من الأفراد، مما يدفع بعجلة التنمية والتطور الاقتصادي والإنتاجي، وتسهم في رفد المشاريع الاقتصادية الكبرى التي تدرجها المؤسسة الوقفية على جداول أعمالها وخططها.

وفكرة هذه السندات قائم على فكرة المضاربة، كالودائع الاستثمارية لدى المصارف الإسلامية، فتتقبل المؤسسة الوقفية الأموال النقدية بصفتها مضارباً كما يتقبل المصرف الإسلامي الودائع النقدية الاستثمارية، ويصدر عن المؤسسة الوقفية وثائق متساوية القيمة. وقد قرر مجمع الفقه الإسلامي في دورته السادسة أن السندات التقليدية حرام، وأجاز سندات المقارضة وسندات الاستثمار بشروط وضوابط[1].

وقد بدأت فكرة سندات المقارضة بالظهور عند بدايات تأسيس المصرف الإسلامي الأردني، والهدف منها أن تكون إحدى أدوات المصرف التمويلية لكي يتم الحصول على تمويل طويل الأجل للمشاريع الكبرى، ولأن تكون هذه السندات البديل الإسلامي للقروض الربوية الصادرة عن البنوك التقليدية، وهنا يجدر التنبيه الى الدور الذي لعبه الاقتصادي المعروف الدكتور سامي حمود رحمه الله تعالى في توجيه هذه السندات في تمويل واسع للممتلكات الوقفية[2].

فالمؤسسة الوقفية يمكن أن تستفيد من هذه السندات المشروعة، بالاكتتاب فيها، أو شرائها، أو أن تقوم هي بإصدارها، وقد كان لوزارة الأوقاف الأردنية دور السبق فيها، إذ طرحت هذه الصيغة وصاغتها حتى صدر بها قانون سندات المقارضة رقم: 10 لعام: 1981[3]. وفي هذه الحالة تكون المؤسسة الوقفية هي

---

(1) انظر: علي القرة داغي، نظرة تجديدية للوقف واستثماراته.

(2) انظر: أحمد السعد، محمد العمري، الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي، ص 80.

(3) انظر: علي القرة داغي، نظرة تجديدية للوقف واستثماراته.

المضارب، وحملة الصكوك هم أرباب المال، ويكون الربح بينهما بالنسبة حسب الاتفاق، وإدارة الوقف لا تضمن إلاّ عند التعدي، أو التقصير ومن هنا تأتي مشكلة عملية في مسألة عدم ضمان السندات، ولذلك عالجها قرار المجمع من خلال أمرين[1]:

أحدهما: جواز ضمان طرف ثالث مثل الدولة، يضمن هذه الصكوك تشجيعًا منها على تجميع رؤوس الأموال، وتثميرها، وتهيئة عدد من الوظائف، وتحريك رؤوس الأموال وإدارتها.

ثانيهما: عدم ممانعة المجمع من النص في نشرة الإصدار على اقتطاع نسبة معينة من عائدات المشروع ووضعها في صندوق احتياطي خاص لمواجهة مخاطر خسارة رأس المال فيما لو تحققت، إضافة إلى ضرورة توخي أقصى درجات الحذر من الاستثمارات بحيث لا تقدم الإدارة إلاّ على الاستثمارات شبه المضمونة مثل الاستثمارات في العقارات المؤجرة في بلاد مستقرة، ومثل الاتفاق مع الآخرين أصحاب الخبرات الواسعة لإدارة الأموال ودراسة الجدوى الاقتصادية ونحوها.

والمحصلة أن "إدارة الوقف تستطيع أن تساهم في هذه السندات المشروعة، بالاكتتاب فيها، أو شرائها، أو أن تقوم هي بإصدارها، وفي هذه الحالة تكون إدارة الوقف هي المضارب، وحملة الصكوك هم أرباب المال، ويكون الربح بينهما بالنسبة حسب الاتفاق، وإدارة الوقف لا تضمن إلاّ عند التعدي، أو التقصير"[2].

الملخص الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الصيغة، أن الأخيرة أداة استثمارية، يمكن استعمالها كأداة مضاربة شرعية، وبدلاً عن السندات الربوية القائمة في دعم المشاريع، لا سيما في دعم المشاريع الإسلامية ذات الأجل البعيد، والتي تحتاج إلى سيولة مالية كبيرة.

والأموال الوقفية قد تكون شبه مجمّدة وغير مستعملة في طيات الموجودات المصرفية، أو على أحسن حال مخزونة في صناديق التوفير، مما يوفر للمصرف الإسلامي الاستفادة من هذه الأموال وتحريكها، وزيادة التنمية داخل المجتمعات، ويعظّم من ريع وغلة الأوقاف، وهذا هو الهدف من هذه الصيغة، إذ بها يمكن أن

---

(1) **المرجع السابق.**
(2) **المرجع السابق.**

يخلص المشروع الاستثماري ما بين المصرف الإسلامي والمؤسسة الوقفية في نهاية الأمر لصالح المؤسسة، فتكون الأخيرة قد شاركت في دعم التنمية المحلية والوطنية، وحركت أموالها بفائدة أعظم مما لو تُركت بدون استثمار أو تحريك تجاري.

3. صيغة الاستصناع

لفظ الاستصناع المأخوذ من طلب الصنعة من صاحبها، وهي عملية يتم فيها بيع سلعة ما على وصف في ذمة الصانع، وهي من العقود التي ذكرها جمهور الفقهاء سابقاً في كتبهم المتقدمة، ولقد كانت لها صور متقدمة ذكرت في مواضع كتبهم، لكنها هنا تشير إلى عقد وارد على العمل والعين في الذمة ملزم للطرفين، إذا توافرت فيه الأركان والشروط[1]. وعقد الاستصناع يمّكن المؤسسة الوقفية من أن تستفيد منه لبناء مشاريع ضخمة ونافعة حيث تستطيع أن تتفق مع المصارف الإسلامية على تمويل المشاريع العقارية على أرض الوقف أو غيرها، والمصانع ونحوها عن طريق الاستصناع، وتقسيط ثمن المستصنع على عدة سنوات، إذ أن من مميزات عقد الاستصناع أنه لا يشترط فيه تعجيل الثمن، بل يجوز تأجيله، وتقسيطه، وهو ما أعطى مرونة كبيرة لا توجد في عقد السلم[2].

وعقد الاستصناع يجمع بين خاصيتين[3]:

1. خاصية بيع السلم من حيث جواز وروده على مبيع غير موجود وقت العقد.
2. خاصية البيع المطلق العادي من حيث جواز كون الثمن فيه إئتمانياً لا يجب تعجيله كما في السلم. وذلك لأن فيه عملاً إلى جانب بيع المواد فصار يشبه الإجارة، والإجارة يجوز تأجيل الأجرة فيها.

---

(1) لجنة التأليف والبحوث، المصارف الإسلامية، نشأتها وواقعها ومستقبلها، (الإمارات: جامعة آل لوتاه العالمية، 2001)، ص34، فخري عزي، صيغ تمويل التنمية في الإسلام، (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط2، 2002)، ص 43، ص 122، ص 115، منذر قحف: الوقف الإسلامي تطوره، ص 255، علي القرة داغي، نظرة تجديدية للوقف واستثماراته.

(2) علي القرة داغي، المرجع السابق.

(3) انظر: موقع بنك البركة الإسلامي، البحرين www.barakaonline.com

ويستطيع المصرف الإسلامي أن يستخدم هذا الأسلوب بطريقتين[1]:

أ. فيجوز له أن يشتري بضاعة ما بعقد استصناع، ثم بعد أن يستلمها يبيعها بيعاً عادياً بثمن نقدي أو مقسّط أو مؤجّل بأجل.

ب. كما يجوز له أن يدخل بعقد استصناع بصفته بائعاً مع من يرغب في شراء سلعة معينة، ويعقد عقد استصناع موازي بصفته مشترياً من جهة أخرى لتصنيع الشيء الذي التزم به في العقد الأول، ويمكن أن يكون الاستصناع الأول حالاً أو مؤجلاً، وكذلك الاستصناع الموازي يمكن أن يكون حالاً أو مؤجلاً.

أما مجالات التطبيق في بيع الاستصناع، فتتمثل في فتح عقد الإستصناع مجالات واسعة أمام المصارف الإسلامية لتمويل الحاجات العامة والمصالح الكبرى للمجتمع وللنهوض بالاقتصاد الإسلامي، أو يستخدم عقد الإستصناع في صناعات متطورة ومهمة جداً في الحياة المعاصرة كاستصناع الطائرات والقطارات والسفن ومختلف الآلات التي تصنع في المصانع الكبرى أو المعامل اليدوية، كما يطبق عقد الإستصناع كذلك لإقامة المباني المختلفة من المجمعات السكنية والمستشفيات، والمدارس والجامعات إلى غير ذلك مما يؤلف شبكة الحياة المعاصرة المتطورة، ويستخدم عقد الإستصناع عموماً في مختلف الصناعات ما دام يمكن ضبطها بالمقاييس والمواصفات المتنوعة، ومن ذلك الصناعات الغذائية كتعليب وتجميد المنتجات الطبيعية وغيرها[2].

ويمكن تفضيل هذه الصيغة على غيرها لاعتبار أن[3]:

1. أن الاستصناع يمكن أن يوفر للمؤسسة الوقفية مؤونة القيام بالرقابة المباشرة وإدارة المشروع، خصوصاً في عوز المؤسسة من كوادر إدارية، وهذا واقع في العديد من المؤسسات الوقفية الناشئة.

2. هذه الصيغة تضمن للمؤسسة الوقفية الحصول على ملكية هذا المشروع في نهاية المطاف بصورة واضحة.

---

(1) موقع بنك البركة الإسلامي، (مرجع سابق)، بتصرف.

(2) انظر: موقع بيت التمويل الكويتي، www.kfh.com

(3) أحمد السعد، محمد العمري، الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي، ص 96.

3. يمكن للمؤسسة الوقفية الحصول على أسعار تفضيلية لا سيما إذا كـــان المشروع ضخماً وبحاجة إلى عمل كبير.

ويذهب بعض الباحثين إلى اعتبار صيغة الاستصناع صيغة فيها مخاطرة قريبـــة من عقد السلم[1]، بيد أن السلعة في عقد الاستصناع تكون أقل خطورة، نظراً لأنها سلعة تقع ضمن كفالة العميل، وتعرّضها للهلاك أشبه بالعدم إذا قورن بعقد السلم.

4. صيغة المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك

المشاركة أو الشركة هي صيغة شرعية وقانونية تعـــارف عليهـــا الفقهـــاء، وذكروا أقسامها وأنواعها[2]، وهي مبثوثة في أمهات كتب الفقه الإسلامي بمختلف مذاهبه. أما هذه الصيغة، فتعني أنها شركة يعطي المصرف فيها الحق للشـــريك في الحلول محله في الملكية دفعة واحدة، أو على دفعات حسبما تقتضيه الشروط المتفق عليها[3]، وتعتبر المشاركة المتناقصة من الأساليب العملية التي تستعملها المصـــارف الإسلامية، وهي تختلف عن المشاركة الدائمة في عنصر واحد وهو الاستمرارية[4].

فالمصرف الإسلامي في هذا الأسلوب يتمتع بكامل حقوق الشريك العـــادي وعليه جميع التزاماته، غير أنه لا يقصد منذ التعاقد البقاء والاستمرار في المشـــاركة إلى حين انتهاء الشركة، بل إنه يعطي الحق للشريك ليحل محله في ملكية المشروع، ويوافق على التنازل عن حصته في المشاركة دفعة واحدة أو على دفعات حســـبما تقتضي الشروط المتفق عليها[5].

وتوجد في الواقع العملي صور متعددة لتطبيق المشـــاركة المتناقصـــة، ولعـــل أكثرها إنتشاراً هي تلك التي يتم بموجبها اتفاق الطرفين على تنازل المصرف عـــن حصته تدريجياً مقابل سداد الشريك، - وهو في هذه الحالة المؤسسة الوقفية - ثمنها دورياً (من العائد الذي يؤول إليه أو من أية موارد خارجية أخرى) وذلك خـــلال

---

(1) طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر، ص 68.

(2) محمد شابرا، نحو نظام نقدي عادل، ص 331 وما بعدها.

(3) محمد شبير، المعاملات المالية المعاصرة، ص 338، محمد الشنقيطي، دراسة شرعية لأهـــم العقود المالية المستحدثة، (المدينة المنورة: مكتبة العلوم والحكم، ط2، 2001)، 388/1.

(4) موقع بنك البركة الإسلامي، (مرجع سابق)، بتصرف.

(5) موقع بنك البركة الإسلامي، (مرجع سابق)، بتصرف.

فترة مناسبة يتفق عليها، وعند انتهاء عملية السداد يتخارج المصرف من المشروع، وبالتالي تملك المؤسسة الوقفية المشروع موضوع المشاركة.

أما في حالة حدوث خسارة، فإنها تقسم على قدر حصة كل شريك، وفي حالة تحقق أرباح، فإنها توزع بين الطرفين "المصرف والمؤسسة" حسب الاتفاق. أما مجالات التطبيق لهذه الصيغة، فغالباً ما تتعزز في تمويل المنشآت الصناعية والمزارع والمستشفيات وكل ما من شأنه أن يكون مشروعاً منتجاً للدخل المنتظم، وله علاقة بفكر الوقف الاجتماعي والثقافي، وهي تعتبر الأسلوب المناسب الصحيح لكافة عمليات الاستثمار الجماعية في عصرنا الحاضر حيث إنها[1]:

بالنسبة للمصرف تحقق له أرباحاً دورية على مدار السنة، وللمؤسسة تشجعها على الاستثمار الحلال وتحقق طموحاتها المتمثلة في انفرادها بامتلاك المشروع على المدى المتوسط وذلك بتخارج المصرف تدريجياً، في حين أن المجتمع يستفيد من تصحيح المسار الاقتصادي بتطوير أسلوب المشاركة الإيجابي عوضاً عن علاقة المديونية السلبية، وهي بذلك تحقق العدالة في توزيع النتائج. وهنا نلحظ أن الشركة تتناقص، ولا يتحقق فيها معنى الاستمرار، بل هي إحلال أحد الشركاء للتمليك وصرف الشريك الآخر عنها ملكيتها.

وهذه الصيغة المقبولة شرعاً، لكن بشروط[2]:

أ. أن لا تكون المشاركة المتناقصة مجرد عملية تمويل بقرض، فلا بد من إيجاد الإرادة الفعلية للمشاركة، وأن يتحمل جميع الأطراف الربح والخسارة.

ب. أن يمتلك المصرف حصته من المشاركة ملكاً تاماً، وأن يتمتع بحقه الكامل في الإدارة والتصرف، وفي حالة توكيل المؤسسة بالعمل يحق للمصرف مراقبة الأداء ومتابعته.

ج. أن لا يتضمن عقد المشاركة المتناقصة شرطاً يقضي برد المؤسسة إلى المصرف كامل حصته في رأس المال، بالإضافة إلى ما يخصه من أرباح لما في ذلك من شبهة الربا.

---

(1) موقع بنك البركة الإسلامي، (مرجع سابق)، بتصرف.

(2) محمد شبير، المرجع السابق، ص 342.

هذا ملخص المشاركة المتناقصة لصالح المؤسسة الوقفية بأن تطرح المؤسسة مشروعًا استثمارياً على أحد المصارف الإسلامية، حيث يتم بينهما المشاركة العادية كل بحسب ما قدمه، ثم يخرج المصرف تدريجياً من خلال بيع أسهمه أو حصصه في الزمن المتفق عليه بالمبالغ المتفق عليها، وقد يكون الخروج في الأخير بحيث يتم بيع نصيبه إلى المؤسسة الوقفية مرة واحدة، ولا مانع أن تكون المؤسسة الوقفية هي التي تبيع حصته بنفس الطرق المقررة في المشاركة المتناقصة[1]. ويمكن للمؤسسة الوقفية أن تتقدم بأموالها الثابتة كالأراضي التجارية المرغوب فيها، ويدخل الآخر بتمويل المباني عليها، ثم يشترك الطرفان كل بحسب ما دفعه، أو قيّم له وحينئذٍ يكون الربح بينهما حسب النسب المتفق عليها، ثم خلال الزمن المتفق عليه تقوم الجهة الممولة اي المصرف ببيع حصصها إلى إدارة الوقف أقساطًا أو دفعة واحدة. وفي هذه الصورة لا يجوز أن ننهي المشاركة بتمليك الشريك جزءاً من أراضي الوقف إلاّ حسب شروط الاستبدال، وحينئذٍ لا بدّ أن ننهي الشراكة إذا أريد لها الانتهاء لصالح الوقف[2].

أي أن **الشركة المنتهية بالتمليك:** هي شركة بين المؤسسة الوقفية والمصرف الإسلامي وبعد أن يتعهد المصرف بتمويل المشروع، تأتي هذه الشركة على صورتين هما:

- أن تحدد حصة كل من المصرف والمؤسسة في رأس مال المشاركة، ثم يبيع المصرف حصته للمؤسسة الوقفية، ويكون للمؤسسة بعدها حرية التصرف فيها ببيعها أو استثمارها بأي طريقة كانت.
- وإما أن يحصل كل فريق منهم على حصته، وتبدأ المؤسسة بشراء الأسهم الخاصة بحصة المصرف الإسلامي حتى يتناقص حجم مساهمته، وتنتقل الملكية تدريجياً إلى المؤسسة.

5. صيغة البيع التأجيري أو الإجارة المتناقصة

وهي الإجارة الطويلة مع وعد المستأجر بتمليك ما يبنى للوقف: أو ما يسمى بالإجارة المنتهية بالتمليك، مثل أن تؤجر مؤسسة الوقف الأرض الموقوفة للمصرف

---

(1) علي القرة داغي، نظرة تجديدية للوقف واستثماراته.

(2) علي القرة داغي، المرجع السابق.

الإسلامي أو مؤسسة استثمارية تابعة له، مع السماح بالبناء عليهـا مـن المباني والمحلات والعمارات حسب الاتفاق ويستغلها فترة من الزمن، ثم يعود كل ما بناه المستثمر بعد انتهاء الزمن المتفق عليه إلى المؤسسة الوقفية عن طريـق أن يتضـمن العقد تعهداً بالهبة، أو يتضمن أحد بنوده هبة معلقة، أو وعداً بالبيع ثم يتم البيع في النهاية بعقد جديد، ويمكن أن ينص على أن تعطى للوقف أجـرة ولـو كانـت متواضعة حتى يستفيد منها في إدارة أموره، ولا مانع حينئذٍ أن تمدد الفتـرة لقـاء ذلك[1].

وتعتبر الإجارة التمليكية أو الإجارة المنتهية بالتمليك من الأساليب الجديـدة التي استحدثتها المصارف الإسلامية، وهي تتميز بكون المصرف لا يقتني الموجودات والأصول انطلاقا من دراسة السوق والتأكد من وجود رغبات لها، بل أنه يشتريها استجابة لطلب مِؤكد من أحد عملائه لتملك تلك الأصول. وعليه فـإن تلـك الأصول المؤجرة لا تبقى في ملكية المصرف بعد نهاية عقد الإجارة كما هو الحـال في الإجارة التشغيلية، وإنما هي تنتقل هنا إلى ملكية المستأجر[2].

ويحتسب المصرف الأجرة الإجمالية غالبا على أساسي تكلفـة الموجـودات بالإضافة إلى ربحه وتقسط الأجرة بعد ذلك على فترات يتفق عليها، كما نجـد في الواقع العملي صورتين أساسيتين يتم بموجبهما تمليك العين، ومنفعتها للمستأجر في نهاية مدة الإجارة المحددة وهما:

الصورة الأولى عقد إيجار مع الوعد بهبة العين المستأجرة عند الانتهاء من وفاء جميع الأقساط الايجارية على أن تكون الهبة بعقد منفصل.

الصورة الثانية عقد إيجار مع وعد ببيع العين المستأجرة مقابل مبلغ (رمزي أو حقيقي)، يدفعه المستأجر في نهاية المدة بعد سداد جميع الأقساط الايجاريـة المتفـق عليها. أما مجالات التطبيق لهذه الصيغة، فتستخدمها المصارف الإسلامية في مجـال العقارات وأجهزة الكمبيوتر والآلات والمعدات المختلفة، وهي بهذا الأسلوب توفر

---

(1) محمد الشنقيطي، دراسة شرعية لأهم العقود المالية، 439/1، علي القرة داغـي، نظـرة تجديدية للوقف واستثماراته.

(2) محمد الشنقيطي، العقود المالية المستحدثة، 439/1، موقع بنك البركة الإسلامي، (مرجع سابق)، بتصرف.

للعملاء قدرا من الحرية في اقتناء الموجودات من المصادر التي يختاروها على أساس خبرتهم وتقديرهم الخاص.

كما أن المستأجر يتمتع في هذه الحالة بحيازة واستخدام العين خلال كامل فترة الإجارة، وهو مطمئن البال بأنها سوف تؤول إلى ملكيته في نهاية مدة الإجارة، كما أن المصرف يحتفظ بملكية العين المتعاقد عليها، وهو يتنازل عن ملكيته (بالهبة أو بالبيع) إلا بعد سداد المستأجر جميع الأقساط الجارية المتفق عليها، وفي هذه الصيغة، يمكن للمؤسسة الوقفية الاستفادة من تمويل المصرف الإسلامي لصالح مشاريعها الاجتماعية والاقتصادية، إذ بهذه الصيغة يمكن[1]:

أ. أن تكتسب صيغة"التأجير"، خصائص الاستثمارات المتوسطة طويلة الأجل المتمثلة في انتظام الدخل، والقدرة على تخطيط الاستثمارات.

ب. تستخدم عمليات التأجير من أجل تنويع الاستثمارات، ومن ثم التقليل من المخاطر الاستثمارية، وهذا عين ما تريده المؤسسة الوقفية

ج. سهولة إدارة ومتابعة هذا النوع من التمويل.

6. صيغة المزارعة والمساقاة والمغارسة

وهي من الصيغ الجائزة عند الفقهاء[2]، لأنه من عقد معاوضة، فكان لازماً كعقد الإجارة، أما تعريف المزارعة، فهي أن تتفق المؤسسة الوقفية مع طرف آخر ليقوم بغرس الأرض الموقوفة، أو زرعها على أن يكون الناتج بينهما حسب الاتفاق إما بالنصف أو نحوه[3]. وهناك نوع قريب من المزارعة، وهو المخابرة، وعلى حد تعريف النووي: "هي المعاملة على الأرض ببعض ما يخرج منها، والبذر من العامل"[4].

والمزارعة هنا فيها نوع من الشراكة بين الطرفين، ولعل هناك مواطن عديدة داخل دولة الإمارات يمكن أن تنجح فيها هذه الصيغة، كالمزارع الكثيرة في مناطق

---

(1) أحمد السعد، محمد العمري، الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي، ص 99.

(2) انظر: ابن قدامة، المغني، 542/7.

(3) ابن قدامة، المغني، 555/7، حاشيتا قليوبي وعميرة على شرح المنهاج، (القاهرة: مطبعة الحلبي، ط.ت.)، 60/3.

(4) النووي، روضة الطالبين وعمدة المفتين، 168/5.

العين وأبو ظبي ودبي والشارقة، وغيرها من المناطق[1]، ويحسن أن تستغل مؤسسة الأوقاف ذلك، بدعم التقنيات الزراعية الحديثة، لزيادة الإنتاج وتغطية حاجات المجتمع.

أما المساقاة، فهي أن يعامل إنسان على شجر ليتعهدها بالسقي والتربية على أن ما رزقه الله تعالى من ثمر يكون بينهما، أو على وصف ابن قدامة: "أن يدفع الرجل شجرهُ إلى آخر ليقوم بسقيه، وعمل سائر ما يحتاج إليه بجزء معلوم له من ثمره"[2]. وهي خاصةٌ بالبساتين، والأرض التي فيها الأشجار المثمرة حيث تتفق المؤسسة الوقفية مع طرف آخر ليقوم برعايتها وسقيها على أن يكون الثمر بينهما حسب الاتفاق[3].

أما المغارسة، فهي عبارة عن تقديم الجهة المالكة للأرض الزراعية غير المشجرة لجهة أخرى، تقوم باستثمارها عن طريق زراعتها بنوع من الشجر والاعتناء بها ورعايتها[4]، وهذا يعتبر مؤشراً قوياً لولوج المؤسسات الوقفية في هذه القطاعات المهمة في العالم العربي والإسلامي، خصوصاً وأن الأموال الوقفية الثابتة كالعقارات من حدائق ومزارع وبساتين وغير ذلك يشكل قطاعاً كبيراً في الأموال الوقفية، مما يجعل الطرف الآخر من مصارف ومؤسسات مالية إسلامية تتشجع للاستثمار والتنمية في هذه المجالات، إذ أن القدرة الانتاجية لهذه الأراضي ستكون في النهاية لصالح المؤسسة الوقفية. والوقف بذاته قائم على تنمية موارده وأصوله، كما يقول علماء المغرب في فتاويهم، أنه يجوز "شراء فيض الأحباس، لما فيه من تنمية الحبس"، إذ لا حجة في حيازة الحبس مطلقاً، بل يغرمون "قيمة ما انتفعوا به قبل ذلك في سقي أو غيره من ذلك الفيض، إن كان توجد له قيمة حال الانتفاع المنتفع به، لأنه أخذه بغير حق"[5].

---

(1) كما أن هناك قطاعات كبيرة في عالمنا الإسلامي مؤهلة للاستثمار والتنمية الزراعية، فمساحة العالم الإسلامي التي تقدر بـ "2935" مليون هكتار، وهذه المساحة تقدر بحوالي 22% من مساحة العالم، والمساحة الزراعية في عالمنا الإسلامي والتي تمثل "2210" مليون هكتار، تمثل نصف مساحة العالم القابلة للزراعة.

(2) ابن قدامة، المغني، 527/7، النووي، روضة الطالبين وعمدة المفتين، 151/5، حاشيتا قليوبي وعميرة، 60/3.

(3) منذر قحف: الوقف الإسلامي تطوره، ص 256، علي القرة داغي، نظرة تجديدية للوقف واستثماراته.

(4) عبد الستار الهيتي، الوقف ودوره في التنمية، ص 91.

(5) أبو العباس الونشريسي، المعيار المعرب والجامع المغرب عن فتاوى أهل إفريقية والأندلس والمغرب، (الرباط: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، 1981)، 130/7.

المطلب الثاني: الصيغ الاستثمارية المستبعدة

في هذا المطلب، سنتعرض إلى أهم الصيغ التي تشكل خطراً على طبيعة الأموال الوقفية مثل صيغة المرابحة لأجل الآمر بالشراء، وصيغة بيوع السلم، وصيغة المضاربة مع أرباب الأعمال المشاركين بجهدهم، مقابل المال من المؤسسة الوقفية، مع صيغة التجارة العامة، أو المضاربة في سوق الأموال المالية، مع بيان واضح بأن المؤسسة الوقفية الأجدر بها أن تخصص أفراداً يعملون ضمن قطاعاتها الاستثمارية والتجارية على دراية بكل صغيرة وواردة في مشاريعها الاستثمارية المختلفة، وبصور مالية متعددة كما سيأتي، إذ أن وجود أفراد متخصصين بهذا المشاريع ويعملون ضمن هذه الصيغ "المستبعدة"، سيقلل من مخاطرها، ويعزز من فرضية نجاح هذ المشاريع والاستثمارات. وللتدليل على ذلك ندرس كل صيغة على حدة ووجه الخطر فيها على طبيعة المال الوقفي، بإيجاز، لأن الوقف بذاته مصان والحيطة والحذر في أمواله هو الأصل، كما يقول النووي: "ليس للمتولي أن يأخذ من مال الوقف شيئاً على أن يضمنه، ولو فعل، ضمن، ولا يجوز ضم الضمان إلى مال الوقف، وإقراض مال الوقف حكمه حكم إقراض مال الصبي"[(1)].

والذي ينظر في هذه الصيغ الشرعية نظرة أولية، يرى أنها صيغ لا تتناسب مع طبيعة الأموال الوقفية بسبب ارتفاع مقدار المخاطرة بأموال الوقف، لكن هذا لا يعني أنها قد لا تصلح في إدارجها في استعمالات المصارف الإسلامية، وإن كانت تحوي قدراً من المخاطرة. بيد أن إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، والتي تتجلى في مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والتشغيل وغيرها، يستطيع المصرف الإسلامي احتوائها من خلال ضخ جزء بسيط من رأس ماله في أكبر مقدار ممكن من أموال المودعين، "فإذا كانت الأصول أكبر من مساهمة رأس المال، تكفي خسارة بسيطة في الأصول للقضاء على رأسمال البنك كله، وتسبب له الانهيار"[(2)].

والصيغ التي نراها تشكل خطراً على الأموال الوقفية هي:

---

(1) النووي، روضة الطالبين وعمدة المفتين، 349/5.

(2) محمد عمر شابرا، الرقابة والإشراف على المصارف الإسلامية، (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 2000)، ص 74.

1. صيغة المرابحة لأجل الآمر بالشراء

المرابحة هي مأخوذة من النماء والزيادة القائمة على البيع، وهي في اصطلاحات العلماء البيع بزيادة على الثمن الأول[1]، وهي بذاتها مذكورة عند الفقهاء المتقدمين[2]، لكن صيغة المرابحة للآمر بالشراء بدأت تنتشر في صفوف البنوك الإسلامية كبديل عن الإقراض الربوي لدى البنوك التقليدية[3]. وينقسم بيع المرابحة إلى قسمين[4]:

بيع المرابحة العادية: وهى التي تتكون من طرفين هما البائع والمشتري، ويمتهن فيها البائع التجارة فيشترى السلع دون الحاجة إلى الاعتماد على وعد مسبق بشرائها، ثم يعرضها بعد ذلك للبيع مرابحة بثمن وربح يتفق عليه.

بيع المرابحة المقترنة بالوعد: وهى التي تتكون من ثلاثة أطراف البائع والمشتري والمصرف باعتباره تاجراً وسيطاً بين البائع والمشتري، والمصرف لا يشتري السلع هنا إلا بعد تحديد المشتري لرغباته ووجود وعد مسبق بالشراء.

ويستخدم أسلوب المرابحة المقترنة بالوعد في المصارف الإسلامية التي تقوم بشراء السلع حسب المواصفات التي يطلبها العميل، ثم إعادة بيعها مرابحة للواعد بالشراء أي بثمنها الأول مع التكلفة المعتبرة شرعاً بالإضافة إلى هامش ربح متفق عليه مسبقاً بين الطرفين. وهناك صور مختلفة في تطبيق المرابحة المقترنة بالوعد[5].

ومن هذه الصور ما يتحدد حسب لزوم أو عدم لزوم الوعد بالشراء، ومنها ما يتحدد حسب كيفية تسلم المصرف للسلعة في مرحلة البيع الأول، هل يتم ذلك

---

(1) محمد شابرا، نحو نظام نقدي عادل، ص 229، محمد شبير، المعاملات المالية المعاصرة، ص 308، قطب سانو، المدخرات، أحكامها وطرق تكوينها واستثمارها في الفقه الإسلامي، (عمان: دار النفائس، ط1، 2001)، 285.

(2) حاشيتا قليوبي وعميرة، 60/3، قارن مع: لجنة التأليف والبحوث، المصارف الإسلامية، ص 44.

(3) انظر: عايد شعرواي، تقويم المرابحة للأمر بالشراء في المصارف الإسلامية، ضمن مجموعة أبحاث: ندوة ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية، 483/2.

(4) محمد الشنقيطي، دراسة شرعية لأهم العقود المالية المستحدثة، 381/1، فخري عزي، صيغ تمويل التنمية في الإسلام، ، ص 36، ص 118، ص 146، كذلك: موقع بنك البركة الإسلامي، البحرين www.barakaonline.com

(5) موقع بنك البركة الإسلامي، (مرجع سابق)، بتصرف.

عن طريق المصرف مباشرة أو أحد وكلائه أو عن طريق توكيل الواعد بالشراء لتسلم المبيع؟.

أما خصائص هذا النوع من الصيغ فتتمثل في أن شروط سداد ميسرة، وتحسب الأرباح على طريقة القسط الثابت المتناقص، على أن يكون الحد الأدنى للتمويل بالمرابحة 50 ألف دولار أمريكي، وفترات تمويل متفاوتة.

أما مجالات التطبيق للمرابحة، فتُعتبر المرابحة من أكثر صيغ التمويل استعمالاً في المصارف الإسلامية، وهي تصلح للقيام بتمويل جزئي لأنشطة العملاء الصناعية أو التجارية أو غيره، وتمكنهم من الحصول على السلع المنتجة والمواد الخام أو الآلات والمعدات من داخل القطر أو من خارجه بالاستيراد.

والحكم الشرعي لهذه العملية التي تتكون من عناصر الوعد والعقد واجتماع العقود معاً[1]، وإذا كان هذا الوعد ملزما ديانة لا قضاء عند بعض الفقهاء، إلا ان مجمع الفقه الإسلامي، وأخذت به دورة مجمع الفقه الإسلامي لعام 1409هـ/1988م بالكويت، أن الوعد هنا ملزم قضاء إذا كان متعلقاً بسبب ودخل الموعود فيه[2].

أما أهم الضوابط لهذه الصيغة، فهي[3]:

أ. أن تدخل السلعة المأمور بشرائها في ملكية المصرف وضمانه قبل انعقاد العقد الثاني مع العميل.

ب. أن لا يكون الثمن في بيع المرابحة قابلاً للزيادة في حالة العجز عن السداد، إذ تدخل صورة الربا المحرم أو الفائدة غير المشروعة.

ج. أن لا يكون بيع المرابحة ذريعة للربا بأن يقصد المشتري الحصول على المال، ويتخذ السلعة وسيلة لذلك، كما في بيع العينة وبيع التورق، وهو شراء السلعة بثمن أعلى لأجل التأجيل وبيعها إلى البائع أو لغيره بثمن أقل.

---

(1) محمد شبير، المعاملات المالية المعاصرة، ص 310، كذلك: انظر: موقع بيت التمويل الكويتي، www.kfh.com

(2) محمد شبير، المرجع السابق، ص 311، انظر: موقع بيت التمويل الكويتي، بتصرف.

(3) محمد شبير، المعاملات المالية المعاصرة، ص 318، لجنة التأليف والبحوث، المصارف الإسلامية، ص 44.

وهذه الصيغة الأصل فيها المشروعية، بيد أن المخاطرة بها قائمة، ولا تنسجم مع المال الوقفي، إذ أن[1]:

1. مخاطر تلف البضاعة المشتراة مرابحة أو هلاكها أو ضياعها قائمة.
2. تراجع العميل أو الزبون عن شراء السلعة، أو مخاطر عدم استلام العميل للبضاعة المشتراة لعيوب غير ظاهرة أو لاختلاف الأسعار وقت التسليم، أو نكوصه بعهده ووعده في شراء السلعة المشتراة من قبل المصرف، مما يعزز فرضية تورط المصرف ومعه المؤسسة الوقفية في شراء سلع لا فائدة منها.
3. وفي حال شرائها، ندخل في فرضيات عدم التسديد للأقساط لا سيما إذا كانت الضمانات المعطاة غير قوية، هذا فضلاً عن بعض الشبهات الشرعية التي يمكن أن يثيرها الزبون في تعاطيه مع البضاعة المشتراة مرابحة، مما يعطل الأموال الوقفية. والفقهاء عندما تناولوا عزل ناظر الوقف إذا ظهرت خيانته، أوجبوا "عزله وابداله بمن يرضى، وأخذه بما دخل بيده من الفوائد"[2]. وهذه الفوائد نظير الخسارة التي تعرض له الوقف أو الحبس في ظل خيانة أو إهمال ناظر الوقف، فهي أموال تبقى في ذمته، ولأن الغاية من الوقف الديمومة وليس الانقطاع، وهذه الأموال الأصل فيها أن تزيد وتنمو لا أن تقل وتندثر.

2. صيغة بيوع السلم

أما بيع السلم، فهو من البيوع الشرعية المعتمدة عند الفقهاء والاقتصاديين منذ القدم، وما زالت هذه الصورة التعاملية مستمرة في الكثير من القطاعات التجارية والاستثمارية في عالمنا العربي والإسلامي، ولها دور كبير في المؤسسات المصرفية. السَّلَمُ هو السَّلف أو القرض، وهو في اصطلاح العلماء بيع آجل بعاجل، أو بيع شيء موصوف في الذمة، بتقديم رأس المال وتأخير المثمن لأجل[3]،بمعنى أنه معاملة

(1) طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر، ص 67، حسين شحادة، استثمار أموال الوقف، ص 91.
(2) أبو العباس الونشريسي، المعيار المعرب والجامع المغرب، 145/7.
(3) لجنة التأليف والبحوث، المصارف الإسلامية، ص 124.

مالية يتم بموجبها تعجيل دفع الثمن وتقديمه نقداً إلى البائع الذي يلتزم بتسليم بضاعة معينة مضبوطة بصفات محددة في أجل معلوم، فالآجل هو السلعة المبيعة الموصوفة في الذمة، والعاجل هو الثمن[1].

وتنحصر أهم شروط هذه الصيغة بتعجيل رأس المال وقبضه في مجلس العقد، وأن يكون المسلم فيه مؤجلاً، ومما يغلب وجوده عند حلول الأجل. ويحقق بيع السلم مصلحة كلا الطرفين[2]:

البائع: وهو المسلّم إليه: يحصل عاجلاً على ما يريده من مال مقابل التزامه بالوفاء بالمسلم فيه آجلا، فهو يستفيد من ذلك بتغطية حاجته المالية سواء كانت تخص نفقته الشخصية أو عائلته أم كانت لغرض نشاطه الانتاجي.

والمشتري: وهو هنا المصرف الممول حيث يحصل على السلعة التي يريد المتاجرة بها في الوقت الذي يريده، فتنشغل بها ذمة البائع الذي يجب عليه الوفاء بما التزم به، كما أن المصرف يستفيد من رخص السعر، إذ أن بيع السلم أرخص من بيع الحاضر غالباً فيأمن بذلك تقلب الأسعار، ويستطيع أن يبيع سلماً موازياً على بضاعة من نفس النوع الذي اشتراها بالسلم الأول دون ربط مباشر بين العقدين، كما يستطيع أن ينتظر حتى يتسلم المبيع فيبيعه حينئذ بثمن حال أو مؤجل. أما الخطوات العملية لبيع السلم المتبع ببيع حال أو مؤجل في المصارف، فهي[3]:

1. عقد بيع السلم: يقوم المصرف بدفع الثمن في مجلس العقد ليستفيد به البائع، ويغطي به حاجاته المالية المختلفة، أما البائع فيلتزم بالوفاء بالسلعة في الأجل المحدد.
2. تسليم وتسلم السلعة في الأجل المحدد، من خلال اجراءات هامة:

أ. يتسلم المصرف السلعة في الأجل المحدد ويتولى تصريفها بمعرفته ببيع حال أو مؤجل.

---

(1) موقع بنك البركة الإسلامي، (مرجع سابق)، بتصرف.

(2) فخري عزي، صيغ تمويل التنمية في الإسلام، ، ص 41، ص 116، موقع بنك البركة الإسلامي، (مرجع سابق).

(3) موقع بنك البركة الإسلامي، (مرجع سابق)، بتصرف.

ب. يوكل المصرف البائع ببيع السلعة نيابة عنه نظير أجر متفق عليه أو بدون أجر.

ج. توجيه البائع لتسليم السلعة إلى طرف ثالث (المشتري) بمقتضى وعد مسبق منه بشرائها، أي عند وجود طلب مؤكد بالشراء.

3. عقد البيع، وهو أن يوافق المصرف على بيع السلعة حالة وبالأجل بثمن أعلى من ثمن شرائها سلماً، والمشتري يوافق على الشراء ويدفع الثمن حسب الاتفاق.

أما مجالات التطبيق، فهي غالباً ما تصلح للقيام بتمويل عمليات زراعية، حيث يتعامل المصرف الإسلامي مع المزارعين الذين يتوقع أن تتوفر لهم السلعة في الموسم من محاصيلهم أو محاصيل غيرهم التي يمكن أن يشتروها ويسلموها إذا خفقوا في التسليم من محاصيلهم، فيقدم لهم بهذا التمويل خدمات جليلة، ويدفع عنهم كل مشقة لتحقيق إنتاجهم، كما يستخدم بيع السلم كذلك في تمويل المراحل السابقة لإنتاج وتصدير السلع والمنتجات الرائجة، وذلك بشرائها سلماً وإعادة تسويقها بأسعار مجزية. ويطبّق بيع السلم في قيام المصرف بتمويل الحرفيين وصغار المنتجين عن طريق إمدادهم بمستلزمات الإنتاج كرأس مال سلم، مقابل الحصول على بعض منتجاهم وإعادة تسويقها. ويمتاز بيع السلم باستجابته لحاجات شرائح مختلفة ومتعددة من الناس، سواء من المنتجين الزراعيين أو الصناعيين أو المقاولين أو من التجار، واستجابته لتمويل نفقات التشغيل والنفقات الرأسمالية.

لكن مع كل هذا الوصف الاقتصادي للسلم، نجد أن من الصعب القبول بهذه الصيغة في الاستثمار القائم ما بين المصرف والمؤسسة الوقفية، إذ أن المخاطر تتمثل في[1]:

1. عدم التزام العميل بتسليم البضاعة في الوقت المحدد، مما يدخل المصرف والمؤسسة الوقفية في تعطيلات وتأخيرات تحسب على الحساب العام لاستثمار المؤسسة الوقفية.

---

(1) طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر، ص 68.

2. تخلّف العميل في تنفيذ بعض الشروط الواردة في العقد، أو إمكانية تعرّض السلعة أو البضاعة إلى تلف أو ضياع أو سوء في الإنتاج، مما يؤثر قطعاً على السيولة المالية للعقد، ويؤثر سلباً على تنمية المال الوقفي.

3. قضية يجدر التنبيه إليها هنا، وقد ذكرناها سابقاً في بعض المواضع المتقدمة من البحث،الى تقلبات الأسعار والعملات، لا سيما إذا كانت المادة ستسلم من مكان آخر أو في زمن متقدم، مما يعرض العقد ما بين العميل والمصرف والمؤسسة الوقفية من جهة إلى احتمالية الزيادة أو النقصان في الأسعار، وهذا مدعاة للمخاطرة في قضية الأموال الوقف القائمة على الاستقرار النسبي لا الاضطراب المستمر.

3. صيغة المضاربة مع أرباب الأعمال المشاركين بجهدهم

المضاربة: هي أن يدفع شخص إلى شخص آخر مالاً ليتجر به على جزء من ربحه، يتفقان عليه، فإن حدثت خسارة كانت على رب المال وحده[1]. وتقوم المضاربة في جوهرها على تلاقي أصحاب المال وأصحاب الخبرات بحيث يقدم الطرف الأول ماله، ويقدم الطرف الثاني خبرته، بغرض تحقيق الربح الحلال الذي يقسم بينهما بنسب متفق عليها[2].

ويحقق هذا الأسلوب مصلحة كلا الطرفين رب المال والعامل، لاعتبار أنه قد لا يجد رب المال من الوقت أو من الخبرة ما يمكنه من تقليب المال والاتجار فيه، وقد لا يجد العامل من المال ما يكفيه لممارسة قدراته وخبراته في مجالات الحياة المختلفة.

أما أهم الخطوات لعقد المضاربة حسب ما تطبقه المصارف الإسلامية، فهي[3]:

فكرة المضاربة وتطبيقها: حيث تقوم المؤسسة الوقفية بتقديم رأس مال المضاربة - وهو النوع الثالث من الأموال الوقفية - بصفته رب المال، ويقوم

---

(1) لجنة التأليف والبحوث، المصارف الإسلامية، ص 59.

(2) انظر: موقع بنك البركة الإسلامي، البحرين.

(3) موقع بنك البركة الإسلامي، (مرجع سابق)، بتصرف.

المصرف الإسلامي المضارب بتقديم جهده وخبرته لاستثمار المال مقابل حصة من الربح متفق عليها.

ونتائج المضاربة تتحقق في أن يحتسب الطرفان النتائج، ويقتسمان الأرباح في نهاية مدة المضاربة، ويمكن أن يكون ذلك دورياً حسب الاتفاق مع مراعاة الشروط الشرعية. المؤسسة الوقفية بدورها تستعيد رأس مال المضاربة الذي قدمته قبل أي توزيع للأرباح بين الطرفين، لأن الربح يجب أن يكون وقاية لرأس المال، وفي حالة الاتفاق على توزيع الأرباح دورياً قبل المفاصلة فإنها تكون على الحساب إلى حين التأكد من سلامة رأس المال.

والثروة الناتجة من المضاربة توزع كما يلي:

في حالة حدوث خسارة فيتحملها رب المال (المؤسسة الوقفية)، وفي حال حدوث أرباح فتوزع بين الطرفين حسب الاتفاق مع مراعاة مبدأ "الربح وقاية لرأس المال"، خصوصاً لحفظ الأوقاف من النقصان والضياع.

أما مجالات التطبيق للمضاربة فهي تدخل في: الأسلوب الأساسي الذي اعتمدته المصارف الإسلامية من حيث صياغة علاقتها بالمودعين الذين يقدمون أموالهم بصفتهم أرباب المال، ليعمل فيها المصرف بصفته المضارب على أساس قسمة الأرباح الناتجة بنسب معلومة متفق عليها، كما تمارس المصارف الإسلامية مع المستثمرين – ومنهم المؤسسة الوقفية – أصحاب المشاريع القادرين على العمل سواء كانوا من الفنيين كالأطباء والمهندسين، أم كانوا من أصحاب الخبرات العملية في التجارة والحرف اليدوية المختلفة، فيقدم المصرف التمويل اللازم لهم بصفته رب المال ليستثمروه لقاء حصة من الربح المتفق عليه. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب ينطوي على نسبة مرتفعة من المخاطرة نظراً لأن المصرف يسلم رأس المال للمضارب الذي يتولى العمل والإدارة، ولا يكون ضامناً إلا في حالة التعدي والتقصير.

وقد درجت المصارف الإسلامية على الأخذ بالاحتياطات اللازمة للتقليل من حجم المخاطرة ولضمان حسن تنفيذ المضاربة بنوع من الجدية والبعد عن التلاعب. وهذه الصيغة وإن كانت مستعملة في بعض المواقع، ويحتاج إليها في بعض المشاريع والاستثمارات التجارية، إلا أن دخولها في عالم الوقفيات والاستثمار

بالأحباس، يدخل المؤسسة الوقفية في إبهام وغموض، لاعتبار أن[1]:

1. وهذا قد يقع إهمال أو تسيّب من قبل رب العمل في حق الأموال الوقفية، مما يؤدي إلى هلاكها أو ضياعها، أو تلاعب نفر من المضاربين بأسعار المضاربة.
2. العملية التسويقية التي قد تحدث أضراراً في مال المضاربة، أو وجود كساد قد يقع في الأسواق، مما يوقع المؤسسة الوقفية في تبعات اقتصادية.
3. مخاطر تأخر رب العمل عن سداد المؤسسة الوقفية، مما ينقص من سيولة المؤسسة الوقفية.
4. ضعف الضمانات المقدمة من قبل رب العمل للمؤسسة الوقفية أو المصرف الإسلامي، مما يؤثر سلباً على تنمية الأوقاف. ويرى بعض الباحثين أن المضاربة قد تصلح للمشروع الوقفي، إذا تم تخصيص نصيب معين من احتياط الأوقاف لتجنب وقوع أي خسارة متوقعة، ولن يصيب أصل رأس المال الموقوف[2].

4. صيغة التجارة العامة، أو المضاربة في سوق الأموال المالية

إن التجارة العامة المطلقة قد تعرض المصرف الإسلامي - والمؤسسة الوقفية على وجه الخصوص- إلى مخاطرة أخلاقية ناتجة عن قلة أمانة ومصداقية أو إلى مخاطرة تجارية ناتجة عن ما هو غير متوقع في السوق وتقلباته، خصوصاً أن ليس هناك "كسب بدون مخاطرة"[3]، وهذا ما يصطلح عليه في عصرنا الحاضر بـ"بورصات"، ذات الربح المفاجئ[4]، أو التجارة المتغيرة "Trading on Changes"[5]، وهذا لا يصلح أساساً إلى استثمار الأموال الوقفية. وتتحقق المخاطرة في صيغ التجارة العادية بتقلّب أسعار

---

(1) قارن: طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر، ص 69، مع حسين شحادة، استثمار أموال الوقف، ص 92.

(2) محمد جلال، نحو صياغة مؤسسية للدور التنموي للوقف، ص 78.

(3) محمد شابرا، نحو نظام نقدي عادل، ص 176، ص 223.

(4) محمد شابرا، المرجع السابق، ص 101.

(5) انظر: Lewis Mandell and Others, *Investments*, p. 607.

الأسهم والبورصات التجارية وقيمة المبيعات، وهذا قد ينتج عنه خسائر كبيرة، مما قد يشل الحركة الاستثمارية للمؤسسة الوقفية، خلافاً للمصرف الإسلامي القائم على سيولة مالية كبيرة. هذا فضلاً على أن التجارة العامة بذاتها وبتفاصيلها ليس فيها ضمانات أمن للربح أو الخسارة، "Buying and Selling Securities"[1].

هذا فضلاً، عن عدم جواز الاستثمار في البنوك التقليدية أو الربوية، لاعتبار الحرمة الشرعية في الربا وفوائده، وأن الوقف بمجمله طاعة وقربة، سواء أكانت هذه البنوك داخل الدول الإسلامية أو خارجها، في المقابل، يحرم على أصحاب المؤسسات الوقفية التعاطي استثمارياً أو تجارياً مع المؤسسات أو الدول التي تحارب الإسلام، أو هي بالمجمل دول غير صديقة للمسلمين وتطلعاهم.

وللتدليل على مدى التغافل الذي يعيشه بعض المسلمين اليوم عن واقع الاستثمارات ما بين المصارف الإسلامية والمؤسسات المالية الإسلامية، فأن حجم الودائع في المصارف الإسلامية بلغ 174.4 مليار دولار بنهاية العام 2000، وتوقع أن تصل إلى 200 مليار دولار إذا استمرت نسبة نمو هذه الودائع التي تتراوح ما بين 10 إلى 15%. وهناك تزايد واضح في وجود ونشاط المصارف الإسلامية في بداية الألفية الثالثة، فعلى سبيل المثال، يقول السيد برويز سيد رئيس قسم البنوك الإسلامية بالبنك المركزي الباكستاني أن من المتوقع أن يتحول 20% من البنوك في باكستان إلى مصارف إسلامية بحلول عام 2010[2].

فلو وضع المسلمون هذه الأموال في المصارف الإسلامية، لنشطت حركة الاستثمارات ما بين المصارف الإسلامية وغيرها من المؤسسات المالية، وعلى رأسها المؤسسات الوقفية، والتي هي بالحقيقة أموال شعبية، تعود إلى الأفراد. وهنا لا بد من ملاحظة أن هناك دورا هاما لا بد أن تلعبه الدولة في تعزيز التقارب ما بين المصارف الإسلامية والمؤسسات الوقفية، أو تثمير الأوقاف التي لا تزال خارجة عن إطار المؤسسات الوقفية، أو عن طريق الإرصاد، وهو المال المرصد للمصالح العامة للمسلمين، وهو كما يقول العلامة محمد أبو زهرة: "تخصيص بعض عقار بيت

---

(1) انظر: William Sharpe, *Investments*, p. 22.

(2) نقلاً عن موقع إسلام أون لاين، بتاريخ 1 فبراير 2005. انظر الموقع: (www.islam-online.net)

المال لبعض مصارفه"[1]، أو استثمار المال الفائض من بيت مال المسلمين أو دور الزكاة، فكل هذه الأموال يمكن أن تؤدي إلى الإسهام في تعزيز المشاريع المشتركة ما بين المصارف الإسلامية والمؤسسات الوقفية، عن طريق دعم السيولة المالية كالقرض الحسن، وهو التمويل بالمشاركة في رأس المال[2]، أو الخبرات الإدارية أو المالية أو الاستثمارية للمؤسسات الرسمية التابعة للدولة، وهنا النقطة المشتركة ما بين الاستثمار الذي تدعمه الدولة للمصالح العامة للمسلمين والغرض الأساسي للوقف، القائم بصورة أساسية على دعم المشاريع التنموية داخل الدولة.

وهنا لا بد من التأكيد على دور السلطة التنفيذية أو الحاكم في توسيع الاستثمارات داخل الدولة[3]، مع التكامل الأساسي مع مشاريع المؤسسات الوقفية والمصارف الإسلامية، لا سيما في قطاع الخدمات العامة أو البنى التحتية للدولة، أو على أقل تقدير إشباع الحاجات الأساسية للناس من ملبس أو مطعم أو مشرب، مع مراعاة الأولويات والمصالح المرجحة للمجتمع بالحد من البطالة أو تنمية الموارد البشرية داخل المجتمع.

وفي الباب، أن هذه الصيغ على شرعيتها واعتمادها لدى المصارف الإسلامية، إلا أنها تشكل بمجملها محل نظر ودراسة عند نظار الوقف في عصرنا الحاضر، بناء على مقياس المخاطرة التي قد تصيب أموال الأوقاف. وهذا لا يعني بحال من الأحوال، أن لا يكون لدى المؤسسة الوقفية قراءة صحيحة ودقيقة فيما يخص معايير المخاطرة بالمال الوقفي، كتهيئة بيئة مناسبة للاستثمار وخطواته "Investment Process"[4]، من خلال دستور قانوني وسياسات متعلقة بالإدارة الاستثمارية، مع وجود نظام معلوماتي دقيق وشامل لقياس مدى الخطر الذي قد تتعرض له الأموال الوقفية من المشاركة في هذه الصيغة أو تلك، وتحديد درجة المخاطرة، أو المعايير القائمة في الرقابة المصرفية، وهي خلاصة كلمة "CAMELS"، وتعني: كفاية رأس المال، وجودة الأصول وكفاءة الإدارة، وحجم العوائد، وسيولة الأصول، وملخصه باللغة الإنجليزية:

---

(1) محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 121.
(2) محمد شابرا، نحو نظام نقدي عادل، ص 92.
(3) نـزيه حماد، قضايا فقهية معاصرة في المال والاقتصاد، ص 528.
(4) Zvi Bodie and Others, *Essentials of Investment*, p. 8.

Capital, Asset Quality, Management Competence, Earnings, Liquidity, Solvency

كما يجدر التنبيه هنا الى أن أغراض الرقابة على المصارف تحد نوعاً ما من مشاكل المخاطر التي قد تعترض وتقع في الاستثمار ما بين المصارف الإسلامية والمؤسسات الوقفية، ولعل من أبرزها[1]:

1. التحقق من وجود السلامة المالية، وعدم الدخول في تغيرات وتقلبات عالم المال "Money and currency Markets"، والتأكد من توفر الإدارة الحسنة ذات الكفاءة للمصرف.
2. رعايتها لمصالح أصحاب الودائع. والأصل الذي نرجحه دائماً أن تكون الضمانات التي تعطى للمؤسسة الوقفية من قبل المصرف أو الدولة بصورة رسمية حافزاً على الولوج بالاستثمار بهذه الصيغ أو تلك، كما جاء في فتاوى أهل المغرب والأندلس، أنه يجوز تعويض الحبس إذا خيف عليه الضياع[2]. وبصورة أدق، يمكن القول أن هناك ضوابط لاستثمار الوقف، من أهمها[3]:

- الموافقة الشرعية لمشاريع الاستثمار الوقفي، بأن تكون عمليات استثمار أموال الوقف مطابقة لأحكام الشريعة، ولتجنب المجالات المحرمة شرعاً، كالإيداع في البنوك الربوية، أو شراء أسهم الشركات التي تعمل في مجال الحرام، لأن ذلك يهدم الأصل الذي قصده الواقف بالحصول على الأجر والثواب من الله تعالى.
- البحث عن المجال الاستثماري المناسب والملائم للمؤسسة والمصرف وللمجتمع أيضاً، وهذا لا يتم إلا من خلال صيغة تمويلية مقبولة تناسب جهة الموقوف عليهم.

---

(1) محمد القري، إدارة المخاطر في تمويل البنوك الإسلامية، ص 14، كذلك قارن مع:
Lewis, *Investments*, p. 176.

(2) أبو العباس الونشريسي، المعيار المعرب، 130/7.

(3) قارن مع: قطب سانو، الاستثمار، أحكامه، ص 173، 193، محمد الزحيلي، استثمار أموال الوقف، [بحث مقدم إلى مؤتمر الوقف والمجتمع الدولي، الشارقة، دولة الإمارات، 27 أبريل 2005]، ص 3.

وهذا يعني الحذر من الوقوع في المخاطر الاستثمارية، وتجنب الأسواق التي قد يقع فيها المخاطر، وهو ما يعرف بعلم الاستثمار والتمويل بأمن الأسواق "Security Markets"[1]، ويقل فيها الأمان، وعدم تعريض الأموال الوقفية لدرجة عالية من المخاطر، مع ملاحظة الأماكن الخطرة التي لا يناسب الاستثمار فيها، وهذا يستدعي دائماً من المؤسسة الوقفية تحديد الغرض من سياستها الاستثمارية "The purpose of Investment policy"[2].

- البحث عن مصلحة الوقف، فالوقف يدور مع مصلحة ريعه أنّى وجدت، ولأن الأصل في الاستثمار وفي جميع التصرفات المرتبطة بالوقف هو تحقيق المصلحة، وأن يفصل ما بين صاحب الأوقاف والتمويل، وما بين إدارة الاستثمار، " Separation Of Ownership And Management"، كما يوصي بذلك خبراء الاستثمار[3].
- وجود جهات وقفية تخصيصية ذات علاقة بالاستثمار، والابتعاد عن العفوية والارتجالية في إدارة مشاريع الوقف واستثماراته، وإناطة العمل للدوائر المختصة بالمؤسسة الوقفية، وأن يكون هناك إدارة خاصة للاستثمار "Investment Management"[4].
- وفي ظل الاهتمام بالاستثمار، لا بد من موافقة الهدف من الوقف الذي حدده صاحبه "الواقف"، وتحقيق أقصى غلة ممكنة له لتصرف على الجهات المحددة للموقوف عليهم، وأن يوفق ما بين الثروة الاجتماعية

---

(1) انظر بتوسع:
Gordon Alexander and Others, *Fundamentals of Investments*, (New Jersey, Prentice Hall, 2001), p. 35, Charles Jones, *Investments, Analysis and Management*,P.61, William Sharpe and Others, *Investments*, (New Jersey, Prentice Hall, 1999), p. 47, Dan French, *Security and Portfolio Analysis*, p. 7.

(2) انظر بتوسع:
Robert Strong, Portfolio Construction, Management & Protection, p. 86.

(3) انظر بتوسع: Zvi Bodie and Others, *Essentials of Investment*, p. 7.

(4) انظر بتوسع:
Gordon, *Fundamentals of Investments*, p. 390, Lewis, *Investments*, p. 792.

وإدارة مخاطر لأي مشروع وقفي "Risk Managements And Societal Welfare"[1].

المحصلة التي نصل إليها، أن مجالات الاستثمار الوقفي عديدة ومتنوعة، وهي تتكامل مع أداء الحكومة الاقتصادي، وتشكل دعامة حقيقية للدولة والمجتمع على حد سواء، فمن أهم المجالات التي يمكن أن تلج بها المؤسسات الوقفية القطاع العقاري، والمساهمة في عمليات الشراء والتأجير، وإنشاء مباني جديدة، وإصلاح وترميم القديم منها، وهذا فيه دعم للمشكلة السكانية ولتوفير أكبر عدد من الشقق، من خلال المساهمة مع المصارف في دعم هذه المشاريع، بصيغة الاستصناع، أو المشاركة المنتهية بالتمليك.

ولعل النشاط الهائل الذي تبذله المصارف الإسلامية، في زيادة انتاجها وأرباحها يعتمد بشكل أساسي على الاستثمار والتمويل، إذ أن نسبة ذلك في عام 2004، كانت 57%[2]، وهذا ما يحفز المؤسسات الوقفية على الولوج والمشاركة في هذه المشاريع، للاستفادة من هذه الاستثمارات البنكية.

كما لا بد من دراية وإدراك شاملين لوضع السوق المحلي واحتياجاته، ومستقبله، "The National Market system and the future"[3]، كما يشير إلى ذلك خبراء الاستثمار،وأن تكون لدى المؤسسة الوقفية أيضاً سيولة مالية تكتسبها من خلال مشاركتها في مشاريع استثمارية دولية "International Investing"[4].

كما يمكن أن يقوم بدور المؤسسة الوقفية بالتعاون مع المصارف في الاستثمار في الأوراق المالية الجائزة شرعاً، كالأسهم العادية للشركات الاستثمارية

---

(1) Harrington Niehaus, *Risk Management and Insurance*, p. 28.

(2) انظر: معبد الجارحي، أداء المصارف الإسلامية في الإمارات مقارنة بالمصارف التقليدية، 139/1.

(3) انظر:
IBI, International Business Intelligence, *Investment ncentives Worldwide*, (UK, Eurafi Limited, 1987), p. 51.

(4) انظر على سبيل المثال:
Alexander, *Fundamentals of Investments*, p. 672, Charles Jones, *Investments, Analysis and Management*, p. 691, William Sharpe, *Investments*, p. 876.

"Investment Companies" المستقرة[1]، والصكوك الإسلامية الصادرة عن المؤسسات المالية الإسلامية، وسندات المشاركة في الربح والخسارة ذات الطبيعة الآمنة والمستقرة، وصكوك صناديق الاستثمار الإسلامية، وسندات صناديق الوقف في البلاد الإسلامية، وسندات المقارضة التي تصدرها المؤسسات المالية الإسلامية[2].
أو الدخول في دعم الشركات المساهمة ذات رؤوس الأموال، كشركات التأمين والاستثمار الإسلامية.

وفي هذا الصدد، لا بد أن تصيغ المؤسسة الوقفية إستراتيجية استثمارية "Investment Strategies in an Efficient Market"[3]، لدعم مشاريعها، والتأثير على السوق.

ولتحصيل السيولة المناسبة لدعم مشاريعها المرحلية والقادمة، وهذا يحتم عليها التنبه بحذر إلى مجالات الاستثمارات الواسعة، والولوج في الاستثمارات الخاصة "Investment In Special Situations"، ودراسة احتمالية الاستثمار "Investment Responsibility"[4]، وعوائده السريعة أو البطيئة، "Expected Returns".

وفي المحصلة، لا بد من تبادل الخبرات والأدوات الاستثمارية ما بين مؤسسات الأوقاف في العالم العربي والإسلامي، وعلى نطاق العالم بأكمله، فهناك تجارب وقفية استثمارية ناجحة تستحق التواصل معها[5].

---

(1) انظر بتوسع عن أنظمة شركات الاستثمار:
Alexander, *Fundamentals of Investments*, p. 573. Charles Jones, *Investments, Analysis*, p. 583, Lewis Mandell, *Investments*, p. 699.

(2) قارن مع: محمد الزحيلي، استثمار أموال الوقف، ص 3.

(3) انظر بتوسع:
French, *Security*, p. 222, Zvi, *Essentials of Investment*, p. 504.

(4) انظر في هذا:
Robert, *Portfolio Construction,* p. 123, Lewis, *Investments*, p. 885.

(5) على سبيل المثال لا الحصر، هناك التجربة الماليزية الرائدة، انظر: سامي الصلاحات، دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، دولة ماليزيا نموذجاً، أيضاً انظر
[***Ashraf Hashim,*** *Waqf* **Through Insurance Companies,** A Critical Analysis of the Malaysian Experience],
[بحث مقدم إلى مؤتمر الوقف والمجتمع الدولي، الشارقة، دولة الإمارات، 27 أبريل 2005].

المبحث الثالث

إدارة الأسهم والصكوك الاستثمارية في مشاريع الأوقاف

كيفية إدارة الصكوك الاستثمارية في قطاع الأوقاف، أمرٌ فيه من الجدل ما يكفي لأن تُثار حوله القضايا والمسائل الفقهية، إذ أن الاستثمار في أموال الأوقاف بداية فيه حذر وحيطة، خصوصاً وأنها أموال مؤتمنة عليها المؤسسة الوقفية من أن تستثمر فيها ضمن أدنى درجات المخاطرة.

والحديث عن إيجاد صكوك استثمارية في مشاريع الأوقاف هو أمر لا بد منه، خصوصاً في ظل الأزمة السيولة المالية التي تُعاني منها أغلب المؤسسات الوقفية، فعقاراتها الضخمة والمترامية الأطراف بحاجة لأن تكون مشاريع استثمارية تُدر المال والريع الدائم على المصارف الوقفية.

والذي يشجعنا على تناول موضوع الصكوك في إطار الأوقاف، أن مباحث الوقف من المباحث التي يمكن مناقشتها والاجتهاد فيها، لأن الأصل القرآني دعا للتبرع بالإجمال والعموم، كما قال الله تعالى **﴿لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ﴾**، سورة آل عمران، 92.

وأن الوقف بذاته عبادة وطاعة مطلقة، مرتبط بمقاصد الشريعة الإسلامية وغاياتها وأهدافها، فهو قابل للاجتهاد والمرونة، والصكوك المعاصرة أداة تمويلية حديثة يُمكن أن يكون لها دور في مشاريع الأوقاف كما سيأتي.

ولكي نحدد معالم هذه الدراسة، سوف نسعى لبيان مفرداتها، إذ سوف نتعرض لمصطلحات الصكوك والأسهم والسندات، وهي مفردات تُستعمل ضمن هذه البيئة، فيجب العمل على تحديد المراد منها، وما هو الأنسب للأوقاف، ثم نتعرض لكيفية الاستفادة من آلية الصكوك في تجزئة أي تمويل أو دعم مالي للمشروع الوقفي.

ثم سوف نتطرق إلى كيفية الاستفادة من مشاريع الأوقاف ومصارفه المحددة في توسيع قاعدة العطاء، من خلال إجازة منافع الأوقاف، والتي أجازها بعض علماء المالكية سابقاً في ظل امتناع أغلب الفقهاء.

سوف نعمل جاهدين على ضبط أي صك استثماري يُمكن أن يتم الاستفادة منه في أي مشروع وقفي، ضمن ربطه بالأهداف العامة للمشروع الوقفي، فلا يكفي أن نتوسع في الصكوك على حساب أصل المشروع، وفكرته الوقفية.

ولتستقيم الدراسة على أصولها، سنقسمها إلى مطلبين رئيسين، هي:

المطلب الأول: تحديد المصطلحات وبيان الفروقات بينها في واقع الأوقاف.

المطلب الثاني: معالم استخدام الأسهم والصكوك الوقفية في قطاع الأوقاف.

المطلب الأول: تحديد المصطلحات وبيان الفروقات بينها

قبل تحديد مصطلحات الدراسة، نؤكد أن مباحث الوقف في كتب الفقهاء من المباحث المتصفة بالمرونة والسعة الاجتهادية، ففي أوقاف مبكرة من مراحل الفقه الإسلامي تناول الفقهاء وقف المنقول وأجازوه لمصلحة في ذلك الزمان، ثم تناول وقف النقود، فمنهم من أجازه، ومنهم من رفضه، والحجج لكل الطرفين معتبرة، حتى جاء مجمع الفقه الإسلامي في أحد دوراته وأجاز تطبيق وقف النقود، مع أنه بُحث في وقت مبكر، ولعل الدلالة في هذا المصلحة التي يتطلبها الوقف، والحال نفسه يُقاس على الوقف المؤقت، فرفضه البعض، وأجازه البعض الآخر، وصار العمل على إجازته بسبب أن مصلحة الوقف تحقق فيه، وهكذا دواليك.

والحال يمكن أن يُقاس على الأسهم والصكوك، فأينما حلت مصلحة الوقف، جاز العمل بأي أداة مستجدة ما دامت توفر المصلحة في تحقيق شرط وغاية الشرع من الوقف، وهو التأبيد والاستمرار.

ثانياً: تحديد المصطلحات المستخدمة:

هناك بالتحديد ثلاثة مصطلحات متداولة في هذه الدراسة، يجب علينا بداية تحديدها كي نبدأ بطريقة صحيحة ومنهجية، وهي: الصكوك، الأسهم، السندات.

وكي نحدد الأدق منها للاستعمال، يجب التفريق بينها جميعاً، وبيان ما هو الأنسب للأموال الوقفية منها.

1. الصك، الصكوك.

الصك عند العرب يعني: الضرب الشديد أو الدفع بقوة، ولها أصل عند ابن فارس 395هـ أنها الصكم، وهي: أصلٌ يدل على ضرب الشيء بشدة، والصكمة الضربة الشديدة، وقيل الضرب عامة، ويطلق أيضاً على الإغلاق يقال: صك الباب بمعنى أغلقه، ويأتي كذلك على معنى الاضطراب: اصطكت ركبتاه إذا اضطربتا[1].

أما في الاصطلاح العام لمفهوم الصكوك كما ورد في الموسوعة الفقهية من أن الصك: "هو الكتاب الذي يكتب فيه المعاملات والتقارير ووقائع الدعاوى"[2]. واستخدام الفقهاء لمفهوم "الصكوك"، كان محدوداً في موضوع الدعاوى والقضاء، ولم يظهر جلياً في واقع الاستثمارات والتجارة إلا في عصرنا الحاضر.

وهذا يشير إلى تقسيم ملكية الموجودات من الأعيان والمنافع أو هما معاً إلى وحدات متساوية القيمة، وإصدار صكوك بقيمتها، أما في الاصطلاح، فتعني الصكوك بأنها "صكوك ذات قيمة متساوية تمثل حصصا شائعة في ملكية أعيان أو منافع أو خدمات أو موجودات في مشروع معين أو نشاط استثماري خاص مثل صكوك الإجارة، وصكوك المشاركة، وصكوك المضاربة أو المقارضة[3].

وجاء في قرار المجمع الإسلامي رقم 137 (15/3)، بشأن صكوك الإجارة، أن حيث ذكر أن "فكرة صكوك الإجارة على مبدأ التصكيك أو التسنيد أو التوريق، الذي يقصد به إصدار أوراق مالية قابلة للتداول، مبنية على مشروع استثماري يدرّ دخلاً، والغرض من صكوك الإجارة تحويل الأعيان والمنافع التي يتعلق بها عقد الإجارة إلى أوراق ماليـة (صكوك)، يمكن أن تجري عليها عمليات التبادل في سوق ثانوية، وعلى ذلك عُرِّفت بأنها "سندات ذات قيمة

(1) ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، 299/3.

(2) وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الموسوعة الفقهية، 46/27.

(3) عبد الله بن موسى العمار، وقف النقود والأوراق المالية ص 74، بحوث الملتقى الأول للوقف بالكويت.

متساوية، تمثل حصصاً شائعةً في ملكية أعيان أو منافع ذات دخل"[1].

كما أقر المجلس أن الصك ما هو إلا مبلغ محدد من النقود، ولا هو "دين على جهة معنية – سواء أكانت شخصية طبيعية أم اعتبارية – وإنما هو ورقة مالية تمثل جزءاً شائعاً (سهماً) من ملكية العين، كعقار أو طائرة أو باخرة، أو مجموعة من الأعيان الاستعمالية – المتماثلة أو المتباينة – إذا كانت مؤجرة، تدرُّ عائداً محدداً بعقد الإجارة"[2].

وهذا يعني أن الصك ما هو في النهاية إلا تحويل الأصول أو منافع هذه الأصول أو المشاريع إلى صكوك يمكن تداولها في السوق المالية، أو بين المستثمرين والشركات المالية، ويمكن المضاربة بها، بعد إغلاق باب الاكتتاب.

2. السهم، الأسهم.

الأسهم في اللغة جمع سهم، وأشهر معانيه العود الذي في طرفه نصل يرمى به عن القوس، كما يشير إلى الحظ والنصيب، وكما قال ابن فارس 395هـ: السين والهاء والميم، أصلان أحدهما يدلُّ على تغيُّرٍ في لونٍ، والآخر يدلُّ على حظٍ ونصيب، وشيءٍ من الأشياء. فالسهمة: النصيب، ويقال: أسهم الرجلان؛ إذا اقترعا، وذلك من السهمة، والنصيب أن يفوز كل واحدٍ منهما بما يصيبه، ثم حمل على ذلك فسمي السهم الواحد من السهام، كأنه نصيب من أنصباء، وحظ من حظوظ[3].

والسهم عند الاقتصاديين قد يطلق على الصك أو الوثيقة، وهذا يعني أن السهم هو صك يمثل جزءاً من رأس مال الشركة يزيد وينقص حسب رواجها، وبالاعتبار الثاني قالوا: السهم هو نصيب المساهم في شركة من شركات الأموال[4].

---

(1) قرارات جمع الفقه الإسلامي، (عُمان، قرارات مجمع الفقه الإسلامي، بتاريخ 1425هـ، مارس 2004).

(2) قرارات جمع الفقه الإسلامي، مرجع سابق، قارن مع: وليد الشايجي، صكوك الاستثمار الشرعية، (كلية الشريعة، جامعة الإمارات، المؤتمر العلمي 14، ط1، 2005)، 909/3، نادية علي، صكوك الاستثمار الشرعية، خصائصها وأنواعها، (كلية الشريعة، جامعة الإمارات، المؤتمر العلمي 14، ط1، 2005)، 984/3.

(3) ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، 111/3.

(4) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2006)، ص 72، ص 138، خليفة الحسن، حكم وقف الأسهم والصكوك والمنافع، مجمع الفقه الإسلامي، (الشارقة، 19، أبريل 2009)، ص 4.

ويمكن تعريف السهم في الاصطلاح بأنه حصة شائعة في الشركة المساهمة وما يترتب لها أو عليها من حقوق يمثلها صك قابل للتداول، وتمثل الأسهم في مجموعها رأس مال الشركة وتكون متساوية القيمة[1].

وهذا يعني أن السهم يكون للمساهم في الشركات أو المؤسسات المالية، ويكون له الحق في رأس المال، سواء أكانت هذه الشركة فيها أصول أو نقود، وقد أكد مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنعقد في دورة مؤتمره السابع فيما يخص الأسهم في الشركات، إذ أقر أن الأصل في المعاملات الحل، فإن تأسيس شركة مساهمة ذات أغراض وأنشطة مشروعة أمر جائز، وأن لا خلاف في حرمة الإسهام في شركات غرضها الأساسي محرم، كالتعامل بالربا أو إنتاج المحرمات أو المتاجرة بها، كما أن الأصل حرمة الإسهام في شركات تتعامل أحياناً بالمحرمات، كالربا ونحوه، بالرغم من أن أنشطتها الأساسية مشروعة[2].

واستعمالات الأسهم في واقع الأوقاف تكون بهذين الشكلين وهما:

الشكل الأول: أن يتم وقف جزء من أسهم واقف في شركة مساهمة، فيكون أرباح هذه الشركة مخصصة لشرط هذا الواقف، كأن يكون للمساجد أو الأيتام، أو ما يخصصه، فوقف فائدة السهم Dividend of Share يمكن أن يقدم حسب شرط الواقف المالك لهذا السهم[3]، كما يجوز لأي شخص أن ينتفع بأي منفعة أن يوقفها، وإن كانت هذه المنفعة ليس لأصل وقفي، ولا هو مالك لها، كأن يستأجر إنسان بيتاً، فيدفع الأجرة له، ولكن يجعل فائدة هذه المنفعة لصالح عمل خيري، وهذا الشكل محدود جداً مقارنةً بالشكل الثاني.

الشكل الثاني: وهذا أكثر انتشاراً في قطاع الأوقاف، وهو ما يعبر عنه بأسهم المشاركة الوقفية، أو ما يتم تحصيله من خلال الصناديق الوقفية المخصصة للصرف على جهة محددة، وهو ما دفع مجمع الفقه الإسلامي بإطلاق عليه اسم "الوقف الجماعي".

---

(1) قرارات جمع الفقه الإسلامي، مجمع الفقه الإسلامي، (السعودية، الدورة 17، بتاريخ 9-14 مايو 1992)، القرار 63.

(2) قرارات جمع الفقه الإسلامي، (عُمان، قرارات مجمع الفقه الإسلامي، بتاريخ 1425هـ، مارس 2004).

(3) سيتي ماشيطة، وقف الأسهم والصكوك والحقوق المعنوية والمنافع، (الشارقة، مجمع الفقه الإسلامي الدورة 19، 2009)، ص 11.

ولقد انتشر هذا الشكل في واقع التمويل الوقفي، بعدما أكد مجمع الفقه الإسلامي على جواز وقف النقود، وهذا الرأي الذي تبناه المالكية في وقت متقدم، وسبقوا به جمهور العلماء، فقد أقر ورجح المجمع جواز وقف النقود في دورته الخامسة عشرة المنعقدة في مسقط بسلطنة عمان عام 1425هـ، وجاء فيه: "...وقف النقود جائز شرعاً، لأن المقصد الشرعي من الوقف، وهو تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة متحقق فيها، ولأن النقود لا تتعين بالتعيين، وإنما تقوم أبدالها مقامها، ثم [أكد أنه] يجوز وقف النقود للقرض الحسن وللاستثمار بطريق مباشر أو بمشاركة عدد من الواقفين في صندوق واحد، أو عن طريق إصدار أسهم نقدية تشجيعا على الوقف، وتشجيعاً على المشاركة الجماعية فيه"[1].

وقد أحسن مجمع الفقه الإسلامي بتأكيد توجه المالكية عندما أكد على جواز الأسهم، أو ما يسمى بالوقف الجماعي، ما يؤدي إلى توسيع قاعدة التمويل للمشاريع الوقفية المعطلة.

بل وتوسّع بعض المعاصرين في وقف النقود، كأن يوقف شخص إيرادا نقديا، دون أن يوقف أصله، أي دون وقف العين التي ينشأ عنها الإيراد، مثل "حبَّس إيراد شهر المحرم من كل عام لمدة عشر سنوات أو على سبيل التأبيد"[2]، فهو بهذا ينشأ وقفاً إيرادياً نقدياً.

وهذا ما دفع العديد من مؤسسات الأوقاف المعاصرة إلى تبني إصدار أسهم، وتوزع على المتبرعين، ولأن المتبرع يتبرع بالنقد لشراء السهم، فجاءت هذه الصيغة دعماً قوياً لمشاريع الأوقاف المنضبطة بمصارف محددة.

والإشكالية الشرعية التي تناولها الفقهاء سابقاً فيما يخص الوقف لأجل الأسهم، هو ما يقارب في الحصص الشائعة في الأموال، أو ما يعرف بالوقف المشاع، ومحل خلافهم فيه[3]:

---

(1) مجمع الفقه الإسلامي، (عُمان، قرارات مجمع الفقه الإسلامي، بتاريخ 1425هـ).
(2) منذر قحف، وقف الأسهم والصكوك والحقوق المعنوية، (الشارقة، مجمع الفقه الإسلامي، الدورة 19، بتاريخ 2009)، ص 13.
(3) وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الموسوعة الفقهية، 73/27.

أن جمهور العلماء، كالمالكية والشافعية والحنابلة يرون جواز وقف المشاع، بسبب أنهم لا يشترطون القبض لصحة الوقف، وقد توسع المالكية في إجازة وقف المشاع[1]. في حين يرى محمد بن الحسن من الحنفيَّة أنَّ وقف المشاع فيما يقبل القسمة لا يجوز حتى يفرز؛ لأن القسمة من تتمة القبض، والقبض شرطٌ عنده.

والصحيح الذي يُمال إليه، أن الوقف في الأسهم، وإن كان غير معيّن أو محدد مثل الوقف المشاع، لكن يتحقق به الملكية والمنفعة، إذ أن السهم "في الشركة المساهمة، حصة شائعة في جميع ممتلكات الشركة"[2].

فالشيوع الذي ذكره الفقهاء أن يكون للمالك نصيب في جزء غير محدد بدون أن يتم فرزه، واختلفوا في جواز وقف المشاع قبل الإفراز والقسمة في غير المسجد والمقبرة، فأجاز الحنفية الوقف المشاع الذي لا يقبل القسمة، وعلى صحة الوقف الذي يقبل القسمة[3].

والذي يهمنا من هذا كله، أن وقف حصص وأسهم شركات الأموال سواء أكانت تجارية أو صناعية أو غير ذلك جائز شرعاً، وهذا يساعد الأوقاف على الولوج في الشركات المساهمة، والاستفادة من المتبرعين بأسهمهم فيها.

3. السند، السندات.

السين والنون والدال أصلٌ يدل على انضمام الشيء إلى الشيء، وهو كل ما يستند عليه من حائط أو غيره[4]، والسند في قاموس الاقتصاديين عبارة عن دين أو التزام من الشركة للغير، وهو مال يقوم باقتراضه الدائن للشركة مقابل نسبة ثابتة من الفائدة[5]، وتسلم عند انتهاء المدة المحددة للسند، هذا التحديد اللغوي والاقتصادي يساعدنا في كشف ماهية المصطلح الأنسب لأموال الأوقاف، فعند النظر يتبين لنا بداية:

---

(1) الموسوعة الفقهية، 170/44.

(2) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص 96.

(3) الموسوعة الفقهية، 169/44.

(4) ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، 111/3، الموسوعة الفقهية، 262/25.

(5) انظر: صفوت عبد السلام، صناديق الاستثمار الإسلامية، (كلية الشريعة، جامعة الإمارات، المؤتمر العلمي 14، ط1، 2005)، 786/3.

ثالثاً: بيان الفروقات في واقع تطبيقات الوقف.

تفترق الصكوك عن مصطلح السندات بوضوح، إذ لا يصلح البتة في استعماله في استثمار أموال الأوقاف، فهو مصطلح يستدعي الدين بربا، وأن المتاجرة به تستهدف إيجاد سيولة مالية لغرض لاستثمار بفوائد محرمة شرعاً، وبالتالي لا يصح مطلقا الاستثمار في أموال الأوقاف من منظور ربوي، وعليه يتم إلغاء هذا المصطلح من الفكر الوقفي.

ومثلها ما يسمى بـ"أذونات الخزانة"، وهي تتعامل بفوائد، وهي أوراق دين حكومية تصدر بمدة تتراوح بين 3-12 شهرا.

علماً أن كل من الصكوك "تمثل حصصاً شائعة في ملكية أعيان أو منافع أو هما معا، أما السندات فتمثل ديناً لأصحاب السندات على الشركات أو الحكومات المصدرة لتلك السندات، وأن عائدات الصكوك أرباح، أما عائدات السندات فهي فوائد محددة"[1].

فإذا قلنا أن العلاقة بين الصك والمصدر علاقة مشاركة، فإن العلاقة بين السند والمصدر علاقة مداينة، إذ أن صاحب الصك قد يتأثر بخسرة المشروع أو زيادة ريعه، فحين أن الصك سند ينتظر صاحبه الدين مع الفائدة المتفق عليها[2].

كما أن السندات والصكوك تشتركان في أن المالك لهما ليس له حق قانوني في الملكية أو آثار قانونية في الاشتراك في مجلس الإدارة لهذا الشركة أو تلك.

فالصكوك عقد تمليك أو إيجار لجزء من ملكية مشروع استثماري، لا تزيد نسبتها، بل تزيد قيمتها فقط حسب قيمة المشروع الاستثماري المتعامل عليه في هذه الحالة، والصكوك في أي مشروع إسلامي، - وإن كان وقفيا كما سيأتي - يمكن مبادلتها أو بيعها أو تحويلها لأسهم بورصة، وذلك جوهر اختلافها عن القروض، أما الأذونات أو السندات هي أوراق دين حكومية تصدر بمدة تتراوح بين 3 -12 شهرا.

---

(1) خليفة بابكر الحسن، حكم وقف الأسهم والصكوك والمنافع، ص 5.

(2) عبد الستار أبو غدة، صناديق الاستثمار الإسلامي، (كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات، المؤتمر العلمي 14، ط1، 2005)، 684/2، علي القره داغي، صكوك الاستثمار، تأصيلها، وضوابطها الشرعية، ودورها في تمويل البنية التحتية والمشاريع الحيوية، نقلاً عن موقع [iefpedia.com].

وعليه، يكون مفهوم الصكوك هو الأنسب لنا من مفهوم السندات، وإن كان بعض العلماء المعاصرين يستخدم السندات، فهو من باب أنها سندات بدون أن ترتبط بفوائد محددة، - من باب لا مشاحة في الاصطلاح، - وإن كنا نرى بتحديدها، وضبطها، لأن العرف الاقتصادي يشير إلى هذا.

كما أن السند يختلف عن السهم، حيث أن الأخير ذو عائد متحرك نسبة لوضع السوق المالي، بينما السند فالفائدة فيه محددة.

5. **أما الصكوك والأسهم**، فالإشارة تشير أنهما يمكن أن يساهمان في استثمار الأوقاف، وأنهما أي الصكوك والأسهم ما هما إلا صكوك وأسهم تتساوى بالقيمة بين المستثمرين أو حتى المتبرعين، وأن لها قيمة أسمية ومالك لها، وهما يشيران إلى أنهما وثيقة تؤكد ملكية الحامل لهما، فهي بالمحصلة وثيقة تمليك لمن يحملهما، وهذا يعني أنه يمكن لمن يملك السهم أو الصك أن يداولهما في السوق المالية.

أما الفروقات بينهما[1]:

أنهما من حيث الدرجة يفترقان، فالسهم أقوى من الصك، إذ أن الأخير يكون عادة في مشروع استثماري، وملزم الصك بقوانين ولوائح هذا المشروع الاستثماري، أما السهم فهو حصة شائعة في شركة مساهمة، وملزمة بقوانين هذه الشركة، وعليه يكون المساهم شريكاً، في حين أن صاحب الصك يكون مستثمراً استثماراً مؤقتاً،خاصة أن الصك له وقت ابتداء وانتهاء، أم السهم فليس له في الغالب وقت انتهاء، إذ أنه مرتبط بالشركة، والشركات عادة لا تنتهي إلا بحالات نادرة، إذ تستمر حتى وقوع أسباب الانتهاء.

وغالباً ما تكون الصكوك في إطار المشاريع الاستثمارية، أما الأسهم فتدخل غالباً في إطار الشركات المساهمة أو المصارف.

وبالتدقيق، نرى أن الأسهم تستخدمها المؤسسات الوقفية المعاصرة ضمن حملاتها الإعلانية والتسويقية لمشاريعها الاستثمارية المخصصة لمصارف وقفية محددة، وتكون هذه الأسهم متباينة في القيمة، نظراً لأنها توزع على عامة الجمهور لغرض التبرع، ضمن الوقف النقدي، وتكون الأسهم الوقفية مخصصة للمصرف الوقفي،

---

(1) نقلاً عن: سامي الصلاحات، مذكرات الصكوك والمشاريع الوقفية، (البحرين، البرنامج الدولي الثامن عن إدارة الصكوك الاستثمارية للأوقاف، 29-31 ديسمبر 2013)، ص 3.

أما الصكوك فتكون خاصة فقط بفئة المستثمرين أو المؤسسات المالية التي تريد المشاركة في مشاريع الأوقاف لغرض الاستثمار وليس التبرع، وتكون مشاركتها في أصل المشروع، لا في أصل الوقف.

والسهم الوقفي، الذي تبرع به صاحبه لمشروع وقفي محدد المصنف، (كمن يتبرع لصالح القرآن الكريم)، فإن سهمه يُسجل باسمه كمتبرع وواقف، وهذا السهم يمكن أن يورث لأهل المتبرع أو الواقف، شريطة أن يكون السهم الوقفي متحققاً في هذه الشروط، وهي:

1. أن يكون السهم مالاً متقوماً، كما يقول الجمهور أن تتحقق فيه قيمة مالية، في حين يرى الحنفية أن المال يجب أن يتحقق فيه الإحراز، وبالتالي لم يقبلوا ما تعارف عليه الجمهور وهي منافع العين الموقوفة، في حين يرى المالكية بالتوسع وأجازوا وقف منافع العين.
2. أن يكون الموقوف معلوماً، بحيث يمكن تحديده وبيانه، بدون أن يكون مجهولاً، وهذا يستدعي أن يكون السهم الوقفي محدد العدد والقيمة.
3. أن تكون الأسهم الموقوفة ملكا لصاحبها، بحيث يكون هو المالك الأصلي لها، وهو الذي يحق له التصرف فيها، فلا يصح أن يكون السهم الموقوف معلقاً على شرط، بل يجب أن يكون نافذاً.
4. وهنا إضافة يجب النظر فيها، أن الأرباح التي تأتي في حق الأسهم الموقوفة في الشركة تكون ريعاً، في حين أن الزيادة التي تحصل في قيمة الأسهم فهذا من باب الزيادة في الأصل الوقفي[1]، كما هو الحال في العقار الوقفي، إذ زاد ثمنه، يكون زيادة في الثمن، في حين أن زيادة ريعه السنوي المتحقق من الاستثمار القائم عليه، يكون زيادة في الريع.

---

(1) قارن مع: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص 109، ص 209.

المطلب الثاني: معالم استخدام الأسهم والصكوك الوقفية في قطاع الأوقاف

بعدما تحققنا من أن استعمال الأسهم والصكوك قائم ومقبول في الأموال الوقفية، نحدد المعالم الأساسية لكيفية الاستخدام الأمثل لهما في واقع إنشاء مؤسسات ومصارف ومشاريع وقفية، خصوصاً وأن واقع الاستثمارات الوقفية برمته يعاني من قضايا نقص السيولة المالية، إذ أن اغلب ممتلكات الأوقاف يتمحور في واقع العقار، فكان لا بد من إجراءات تمويلية مالية مصرفية لهذه الممتلكات كي يتم الاستفادة منها قدر الإمكان، لا أن تكون الأوقاف العقارية خاوية متهالكة، لا جدوى اقتصادية يُرتجى منها، فيتم استغلالها أو على الأبعد مصادرتها وسرقتها، كما هو حاصل في الكثير من الأقطار.

وهذه المعالم أساسية تُعين على فهم كيفية إدارة الأسهم والصكوك في واقع الممتلكات والاستثمارات الوقفية، ولعل من أبرز هذه المعالم، الاستفادة قدر الإمكان من منافع الأصول الوقفية، لكي تتوسع قاعدة التمويل للأصول الوقفية، وبها يمكن أن يتم تعمير هذه الممتلكات والأصول والمشاريع، ولأننا لو أخذنا بهذا سيكون دور الأوقاف فاعلاً اجتماعياً، لأن هناك من الأصول والممتلكات الوقفية معطلة ومتهالكة بسبب شح التمويل لإعادة إعمارها.

ولكي نستفيد من واقع الأسهم والصكوك في عملية التمويل لقطاع الأوقاف، نرسم معالم يجب أن تكون واضحة لدى أي مؤسسة وقفية تريد استعمال هذه الأدوات المالية "الأسهم والصكوك"، وهذه المعالم هي:

أولاً: إن الأسهم والصكوك ما هي إلا دعم مالي لأغراض وقفية محددة

ويعني هذا، أن الأسهم والصكوك تعد النمط النقدي، وتسهل حركة الأموال في الحياة الاقتصادية للأوقاف، فكما ذكرنا سالفا أن العقارات الوقفية هي عقارات قائمة على التعمير وتعظيم الأصل والريع معاً، وهذا لن يكون إلا بتعمير هذه العقارات، وهذا يعني أنها دعم مالي وليس دين في الذمة، فدعم الأوقاف لن يكون سوى بتسبيل الأموال وتحريك النقد في مشاريع الأوقاف، دون أخذ قروض بنكية ذات فوائد محرمة، أو إصدار سندات مالية لتغطية الديون بفوائد محرمة أيضاً، وقد ذكرنا سابقاً أن مفهوم السندات لا يصح تداوله في قطاع الأوقاف، للمخالفة الشرعية فيه.

مع العلم أن الصكوك ما هي إلا عقود ملكية للأصول في أغلبها أو عقود تأجير في بعضها، وليس عقود ربح فقط، فإذا لم تكن للمؤسسة الوقفية خطة واضحة لكيفية استعادة أصول ملكية مشاريعها من تعميم الصكوك بين المستثمرين، فقد يتملك العديد منهم حصصا كبيرة في مشاريعها، كما أن حركة بيع الصكوك من مستثمر لآخر قد تؤثر على قيمة المشروع ككل، وهذا ما يوجب على المؤسسة الوقفية التنبه عند إصدار الصكوك لمشاريعها الاستثمارية.

وهذا ما أجازه مجمع الفقه الإسلامي بنصه: "يمكن لصكوك الإجارة أن تكون اسمية، بمعنى أنها تحمل اسم حامل الصك، ويتم انتقال ملكيتها بالقيد في سجل معين، أو بكتابة اسم حاملها الجديد عليها، كلما تغيرت ملكيتها، كما يمكن أن تكون سندات لحاملها، بحيث تنتقل الملكية فيها بالتسليم"[(1)].

ثانياً: إن الأصل هو التوسع في الأسهم الوقفية، والتقليل في الصكوك الاستثمارية

إن حاجة المؤسسات الوقفية للتمويل والنقد، يحتم عليها أن تعمل على تجزئة تمويل مشاريعها الاستثمارية، بحيث لا يشمل الصك الاستثماري حيزاً كبيراً، لأن صاحبه يدخل في مشاريع الأوقاف لغرض الاستثمار، وتعظيم ربحه المالي فقط، أما صاحب السهم المالي فما هو إلا متبرع.

وإذا أردنا أن نحدد ذلك بمثال، فنرى أن أي مشروع استثماري للوقف يجب أن تتم تجزئته، كي يتم تملكه من قبل الأوقاف لاحقاً وسريعاً، لا أن يتم الاعتماد الدائم على القروض من المصارف، وهذا يحتم عليها إبقاء ملكية المشروع وريعه في يد الممول أو المستثمر فترة طويلة.

ولهذا، يجب التوسع بالأسهم وإن كانت قليلة، لكنها في النهاية تصب في ملكية المشروع للأوقاف، أم الصكوك فالحاجة إليها مؤقتة، وبالتالي هي أفضل حالاً من القرض المصرفي.

فالصكوك الاستثمارية عادة ما يتم تداولها ما بين من يملك المال نقداً، ويستطيع أن يضخه في أي مشروع، ضمن عملية استكتاب لكامل المشروع الاستثماري.

---

(1) قرارات جمع الفقه الإسلامي، (عُمان، قرارات مجمع الفقه الإسلامي، 128-/142، بتاريخ 1425هـ، مارس 2004).

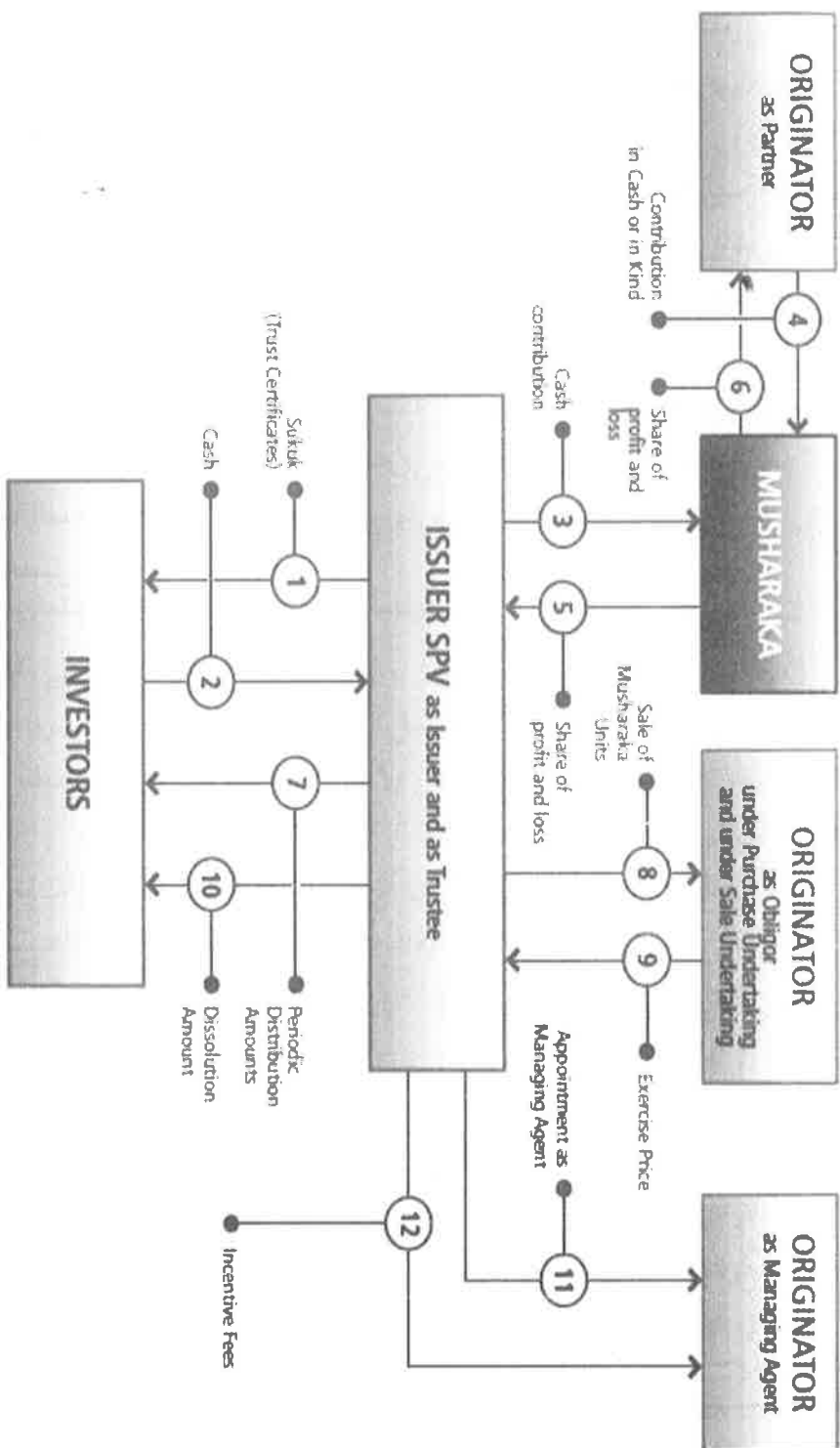
مالك الصك عادة لا ينظر إلى طبيعة هذا المشروع على أنه مشروع وقفـــي، والذي يجذبه للمشروع أنه مشروع استثماري ناجح، وبالتالي يشتري الصك لكي يظفر بأرباح عند ساعة شرائه، وحين الإغلاق.

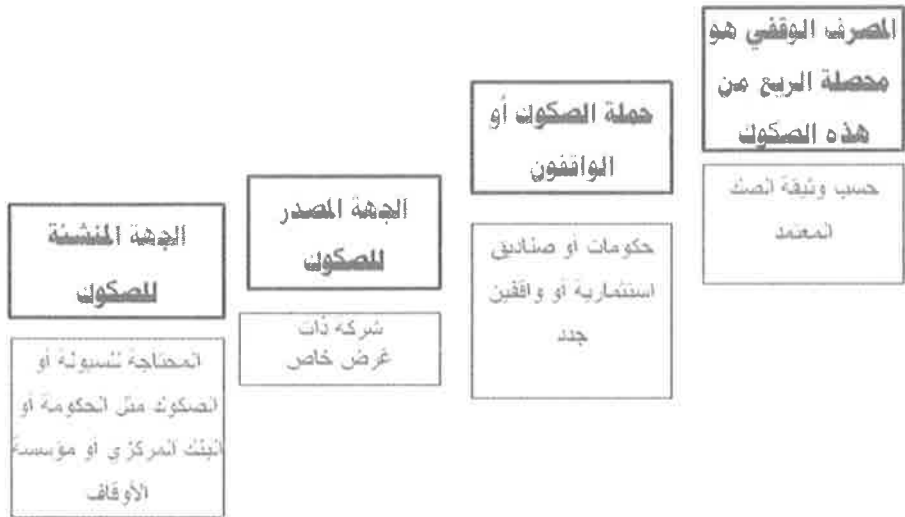
وعليه، فالسياسة التي يجب ان تتبعها مؤسسة الأوقاف في آلية الصكوك هـــي في أن تلزم أصحابها بالبيع للمؤسسة في حال أرادوا الانسحاب من المشروع، وأن تشترط على المستثمرين ذلك، وعلى مؤسسة الأوقاف أن تقـــوم بإطفـــاء هـــذه الصكوك تدريجياً بشرائها، لتعود ملكية المشروع للأوقاف.

والشكل التالي[1]، يشير إلى المؤسسة الوقفية كمالك للمشروع، وأن صـــيغة مشاركة صاحب الصك، والذي تصدره جهة مستقلة ضامنة لقيمته، ثم يتم تداول هذه الصكوك في السوق، وترتفع قيمتها نظراً لنجاح المشروع، واســـتمراريته في التحصيل.

---

(1) نقلاً عن: سامي الصلاحات، مذكرات الصكوك والمشاريع الوقفية، (البحرين، البرنامج الدولي الثامن عن إدارة الصكوك الاستثمارية للأوقـــاف، 29-31 ديســـمبر 2013)، ص 5.

ORIGINATOR
as Partner
MUSHARAKA
ORIGINATOR
as Obligor
under Purchase Undertaking
and under Sale Undertaking
ORIGINATOR
as Managing Agent
4
6
Contribution
in Cash or in Kind
Share of
profit and
loss
Sale of
Musharaka
Units
8
9
Exercise Price
Cash
contribution
3
5
Share of
profit and loss
Appointment as
Managing Agent
11
ISSUER SPV as Issuer and as Trustee
12
Sukuk
(Trust Certificates)
1
7
Periodic
Distribution
Amounts
Incentive Fees
Cash
2
10
Dissolution
Amount
INVESTORS

ثالثاً: إن مآل الأسهم الوقفية والصكوك الاستثمارية في النهاية يكون لصالح الموقوف لهم

ونقصد بهذا أن استدعاء المؤسسة الوقفية لإصدار الصكوك، وتوزيع الأسهم على المتبرعين ما هو إلا تعظيم للأصل والريع الوقفي المخصص، فالصكوك الاستثمارية تكون لأصحابها لوقت معين، ثم تؤول في النهاية لصالح المشروع الوقفي برمته، والذي هو مخصص للصرف على جهة وقفية محددة كما وجد في وثيقة المشروع الوقفي في بداية تأسيسه، كما هو موضح في الشكل التالي[1]:

يتمثل استثمار الأسهم أصالة في العائد والربح الذي يحصل عليه البنك من عمله كما يتمثل في صكوك المقارضة والمضاربة أيضاً في العائد أو الربح الذي يتم الحصول عليه من عملية المضاربة.

كما يمكن للأسهم أن يتم تداولها بين المستثمرين، وقد أقر مجمع الفقه الإسلامي هذا السلوك المالي، كما جاء في قرار المجمع رقم:63، تحت بند "أولا": يجوز بيع السهم أو رهنه مع مراعاة ما يقضي به نظام الشركة كما لو تضمن النظام تسويغ البيع مطلقا بمراعاة أولوية المساهمين في الشراء[2].

---

(1) سامي الصلاحات، مذكرات الصكوك والمشاريع الوقفية، ص 25.
(2) قرارات وتوصيات المجمع ص 214، نقلاً عن بابكر، ص 5.

وهكذا يأخذ حكم الوقف الذي يقبل الاستبدال أو الإبدال، فيجوز التصرف بالأسهم والصكوك الاستثمارية - بعدما تؤول لمصلحة الوقف، لأن الصك في النهاية وثائق أو شهادات مالية متساوية القيمة تمثل حصصاً شائعة في ملكية موجودات، مثل أعيان أو منافع أو حقوق، أو خليط من هذا كله، ويتم إصدارها وفق عقد شرعي ونشرة الإصدار لحين استحقاقها - استبدالاً وإبدالاً شريطة أن يكون هذا لمصلحة الوقف فقد تقل قيمة الأسهم أو الصكوك الوقفية، فيضطر الناظر (غالباً ما تكون مؤسسة في عصرنا الحاضر)، الى استبدال هذه الأسهم أو الصكوك لمصلحة الأصل الوقفي.

علماً أن صيغة الاستبدال والإبدال من الصيغ المتقدمة التي توسّع فيها فقهاء الحنفية[1]، والمالكية[2]، والشافعية[3]، الحنابلة[4].

ومن فقه المذاهب، يمكن اعتبار أن تداول الأسهم واستبدالها لصالح الأصل الوقفي هو جائز شرعاً، وتداولها يعني بيعها وشراء غيرها، سواء أكان المشترى سهماً أو صكاً أو حتى عقاراً.

---

(1) السرخسي، المبسوط، 42/12، الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، 3911/8، ابن عابدين، رد المحتار، 583/6، الموسوعة الفقهية، 194/44، محمد الكبيسي، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، (بغداد، وزارة الأوقاف، 1977)، ص 459، الزحيلي، الفقه الإسلامي، 219/8، 221/8، الزحيلي، الوصايا والوقف في الفقه الإسلامي، (دمشق، دار الفكر، ط1، 1987)، ص 219، السعد والعمري، الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي، ص 53.

(2) مالك بن أنس، المدونة الكبرى، تحقيق: علي الهاشمي، (القاهرة، دار النصر للطباعة، 1422هـ)، 276/10، ابن رشد القرطبي، البيان والتحصيل، تحقيق: أحمد الحبابي، (بيروت، دار الغرب الإسلامي، 1985)، 230/12، الحطاب، مواهب الجليل، 661/7، الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 94/7، ابن عرفة 1230هـ، حاشية الدسوقي، 478/5، الونشيري، المعيار المعرب، إشراف: محمد حجي، (بيروت، دار الغرب الإسلامي، 1981)، 12/7، ، الموسوعة الفقهية، 198/44، الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، 223/8.

(3) انظر: النووي، المجموع، 347/15، النووي، روضة الطالبين، 419/4، الشربيني، مغني المحتاج، 392/2، كذلك: أعمال كتاب المؤتمر الثالث للأوقاف، (السعودية، الجامعة الإسلامية المدينة المنورة، 1430هـ/2009)، 113/1.

(4) ابن مفلح المقدسي، الفروع، تحقيق: عبد الله التركي، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ط1، 2003)، 390/7، ابن مفلح، المبدِعُ في شرح المُقنع، 356/5، الخلال، الوقوف من مسائل الإمام أحمد بن حنبل الشيباني، دراسة: عبد الله الزيد، (الرياض، مكتبة المعارف، 1989)، 278/1، الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، 226/8.

كما أجاز فقهاء سابقاً جواز تأقيت الوقف، فيمكن أن يتم تأقيت هذه الأسهم أو الصكوك، ويمكن تداولها وطرحها للسوق مجدداً، خصوصاً إذا كانت منافع لأصول عينية يمكن تعظيم ربحها من خلال عمليات التأقيت أو تحديد الزمن ويعتبر الناظر مخولاً أن يبيع ويشتري في هذه الأسهم والصكوك شريطة أن يكون ماهراً وقادراً على فهم واقع السوق المالية، وإذا ثبت إهماله أو تقصيره فإنه يعتبر ضامناً لأيِّ خسارة قد تقع للأسهم والصكوك الوقفية، كما هو حال أي ناظر على أي ممتلكات وقفية.

رابعاً: مرونة الأسهم والصكوك الوقفية في واقع الاستثمارات الوقفية

لا شك أن الأسهم والصكوك الوقفية لها من القدرة والتكيف والمرونة ما يجعل استعمال المؤسسات الوقفية لها قائم، فهي أسهم وصكوك تتشكل بناء على سعة الاجتهاد الشرعي في مباحث الوقف الفقهية، فهي أسهم وصكوك تقوم على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة، فحصة حملة الصكوك من أرباح المشروع أو النشاط الوقفي الذي تموله تحدد بنسبة مئوية عند التعاقد، فمالكوها يشاركون في غنمها حسب الاتفاق المبين في نشرة الإصدار، ويتحملون غرمها بنسبة ما يملكه كل منهم، وفقا لقاعدة الغنم بالغرم، وهذا أفيد للمشروع أو النشاط الوقفي.

كما أنها وثائق تصدر باسم مالكها بفئات متساوية القيمة، وتمثل حصصاً شائعة في موجودات المشروع الوقفي المعين والمحدد، وهذا يتيح لأي مشروع وقفي أن يقسم ويقسط التمويل لاستكماله، فيسهل على إدارة أي مشروع وقفي أن تحد القرض الممول لها.

وهذه الصكوك ومن يحملها ويملكها ملزمٌ بالتعاقد حسب أحكام الشريعة الإسلامية، لأن المشروع الاستثماري الوقفي برمته هو قربة شرعية، فيجب فيه التزام أحكام الشريعة.

وواقع الصكوك يدعو إلى التوسع فيه لعدة أسباب، أهمها موافقته لأحكام الشريعة، ووجود سوق مالية في كل دولة إسلامية يمكن من خلالها تعزيز قيمة الأصول الوقفية ومشاريعها الاستثمارية، كما أن الدول التي تنشط فيها حركة سوق المال تضع تشريعات غالباً ما تنسجم مع أحكام الشريعة الإسلامية، وتكون

محلاً لحفظ الأصول المالية الوقفية، فضلاً عن ذلك كلها، أن الصكوك تأتي لتلبية حاجة حقيقية في واقع الأوقاف، وهي معضلة نقص السيولة المالية، فتأتي الصكوك لسد هذه الحاجة.

ومع هذه المرونة، فإن الصكوك التي يمكن الاستفادة منها في قطاع الأوقاف يجب أن تنضبط بـ[1]:

1. يجب أن تمثل الصكوك القابلة للتداول ملكية حملة الصكوك بجميع حقوقها والتزاماتها.
2. لا يجوز أن تمثل الصكوك القابلة للتداول، الإيرادات أو الديون.
3. يتعيَّن على الهيئات الشرعية أن تدقق العقود والوثائق ذات الصلة بالصكوك، وأن لا تكتفي بإصدار الفتاوى فقط.
4. أن يتم استثمار حصيلة الصكوك بإحدى صيغ الاستثمار الشرعي.

خامساً: تنوع أشكال الصكوك يسهل عمليات الاستثمار

من القضايا الواضحة في أداة الصكوك، أن إدارتها قد تتوزع على الصيغ المالية الإسلامية، مما يُوسع من قاعدة التمويل والتكيف مع أي مشروع استثماري للأوقاف.

فالصكوك ما هي إلا أوراق مالية تمثل حقوق ملكية المشروع الذي يمول بحصيلة إصدارها، ويستحق مالكها النسبة المتفق عليها من حصة في ربح المشروع الوقفي، ويتحمل مخاطره بنسبة ما يملكه فيه، مثلها في ذلك مثل أسهم الشركة، غير أن للصكوك أجلاً محدداً تطفأ بعده.

ونحن نتحدث عن هذا الأجل عندما يكون الصك عاملاً مساعداً في تنمية المشروع، ومشاركاً في تحمل أخطاره، كما أن الصك في واقع المشروع الوقفي الاستثماري يتكيف مع ظروف التمويل، فقد يكون:

صكاً للمضاربة، يستخدم لتمويل مشروع وقفي استثماري محدد المصرف، ويعتبر من يديره مضارباً مقابل حصة من ربح هذا المشروع، فيكون حملة الصكوك

---

(1) حمزة الشريف، حكم وقف الأسهم والصكوك والحقوق المعنوية، (الشارقة، الدورة 19، بتاريخ 26 أبريل 2009)، ص 12.

أو الملاك أو المستثمرون، هم مُلّاك المشروع الذي أقيم بأموالهم، وقد يكون هناك عقار، أو أسهم وقفية لواقفين متبرعين وهكذا، وتنطفأ الصكوك بالثمن النهائي وبموعد الاستحقاق، فيؤول المشروع برمته للوقف[1].

وهناك صك للاستصناع، فإذا أرادت المؤسسة الوقفية تمويل مشروع وقفي استثماري، فإنها تصدر صك الاستصناع لغرض تمويل تكاليف إقامة المشروع، وتكون هيّ مستصنعة (مشترية) مع ممثل حملة الصكوك الذي يحدد ثمن المشروع وطريقة دفع هذا الثمن، ويقوم ممثل حملة الصكوك (SPV) أو من ينيب عنه بإقامة المشروع عن طريق التعاقد مع المقاولين وغيرهم بعقد استصناع مواز، ويمثل العائد أو الربح على صكوكهم، ويستحق حملة الصكوك الفرق بين تكلفة إنشاء المشروع، والثمن الذي بيع به للأوقاف.

كما يُمكن أن يكون هناك صك للمرابحة، لغرض شراء سلع أو بضائع تجارية للمتاجرة بها، وتكون المؤسسة وحاملو الصكوك هم ملاك المعدات وثمن بيعها بالمرابحة، وإن كان في هذا الصك مخاطرة مرتفعة ضد المال الوقفي بسبب نكوص العميل عن السلع أو البضاعة[2].

ويمكن أن تكون هناك صكوك للمشاركة، وتعني صكوك متساوية القيمة تصدرها مؤسسة الأوقاف بغرض تمويل مشروع وقفي، يكون جزء من ملاك هذا المشروع والمشاركون فيه هم حاملي هذه الصكوك، مقاربة لها أصحاب الأسهم في الشركات المساهمة، مع الفرق أن صاحب السهم أقوى ملكية وقرارا من صاحب الصك، باعتبار أن الأخير ملكيته مؤقتة وفي حدود مشروع لا كيان استثماري قائم.

ويمكن أن تكون للمشاريع الوقفية صكوك الإجارة أو الأعيان المؤجرة، وهذه صكوك متعلقة بالأعيان والأصول الوقفية المؤجرة، وتحمل قيماً متساوية، ويصدرها ناظر المؤسسة الوقفية، والمعاملة تعني بيع العين المؤجرة عن طريق الصكوك ليصبح

---

(1) قارن مع: عبد الستار أبو غدة، صناديق الاستثمار الإسلامي، (كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات، المؤتمر العلمي 14، ط1، 2005)، 576/2.

(2) أعمال مؤتمر "دبي الدولي للاستثمارات الوقفية"، ص 159، وليد الشايجي، صكوك الاستثمار الشرعية، 912/3.

حاملوها هم ملاك الأصل، وكذلك المستفيدون من ريع تأجيره، بقدر أنصبة الصكوك التي يحملها كل واحد في الأصل المؤجر[1].

وذكر مجمع الفقه الإسلامي أنه" يجوز للمستأجر الذي له حق الإجارة من الباطن أن يصدر صكوك إجارة تمثل حصصاً شائعةً في المنافع التي ملكها بالاستئجار بقصد إجارتها من الباطن، ويشترط لجواز ذلك أن يتم إصدار الصكوك قبل إبرام العقود مع المستأجرين، سواء تم الإيجار بمثل أجرة الإجارة الأولى أو أقل منها أو أكثر. أما إذا أُبرمت العقود مع المستأجرين، فلا يجوز إصدار الصكوك، لأنها تمثّل ديوناً للمُصدر على المستأجرين"[2].

مثلا أن تكون هنالك بناية وقفية مؤجرة، ويكون دخلها الشهري أو السنوي هو عائد حملة الصكوك الذين يعتبرون شركاء في ملكية البناية، وبالإضافة إلى عائد الإيجار، فإن حامل الصك يمكنه بيع الصك.

كما يمكن أن يكون هناك صكاً وقفياً لتمويل العمليات التجارية، كأن تقوم الأوقاف بتمويل شراء بضاعة مرابحة بثمن مؤجل لمدة محددة قصيرة أو متوسطة، مثل شراء سلع أو المعدات والآلات، فإنها تقصد مصرفاً مالياً لإصدار أدوات مالية إسلامية كصكوك التمويل، بثمن حال يدفع على أقساط متتالية، ويستحق حامل الصك فارق الربح بين شراء السلعة مرابحة.

وهناك صكوك السلم، وهي أن تقوم الأوقاف بتكليف شركة بإنتاج أداة أو سلعة تخص مشاريع الأوقاف، وتعمل على تحصيل تمويل لرأسمال لدفعه للشركة لإنتاج هذه السلعة، هذا كله حتى لا تضطر الأوقاف لأخذ قرض من البنك وعليه أرباح، وهذه الصكوك تكون ديناً سلعياً.

وتوجد كذلك صكوك للمنافع، والمنافع من الاشكاليات الشرعية التي أجازها المالكية قديماً، ومعمولٌ بها في واقع المؤسسات الوقفية، وهو ما يعرف بوقف المنافع، فتكون الصكوك ذات قيم مالية متساوية يصدرها المالك لعين موجودة، والقصد

---

(1) وليد الشايجي، صكوك الاستثمار الشرعية، 914/3، نادية علي، صكوك الاستثمار الشرعية، 990/3.

(2) قرارات جمع الفقه الإسلامي، (عُمان، قرارات مجمع الفقه الإسلامي، 1425هـ/مارس 2004).

منه تمليك المنفعة لا العين الوقفية لمن يحمل الصك، وخلال فترة معينة، فيحق لهم الاستفادة من الريع بدون الأصل.

وهناك أيضاً صكوك للخدمات، لغرض بيع خدمات موصوفة في الذمة، بحيث يصبح المالك لهذا النوع من الصكوك هو مالك لهذه الخدمات، ويحصل على عوائد وريعها.

سادساً: الاستفادة من الأسهم والصكوك الوقفية في تطبيقات وقف المنافع[1]

يذهب جمهور الفقهاء كالمالكية والشافعيَّة والحنابلة إلى جواز وقف منافع الأصل الوقفي، لأن المال عندهم ليس له قيمة، ويلزم متلفه الضمان، بل أكدوا أن المنافع أموالاً متقومة بذاتها، وأصول الأموال تقاس بمنافعها، فإن كانت منافعها قيّمة، كان أصلها قيماً، والعكس صحيح[2].

ويخالفهم في هذا الحنفية، معتبرين أن القيمة المالية هي للأصول فقط دون منافعها، لأنهم يرون أن الأموال التي تقبل أن تحرز وتدخر، والمنافع لا يمكن إحرازها إلا من خلال أصولها، فهي أعراض بالنهاية، فالعين جوهر، والمنفعة جوهر، وكما يعرف الحنفية المال على أنه: "ما يميل إليه الطبع، ويمكن ادّخاره إلى وقت الحاجة"[3].

وقد استثنى الحنفية من وقف المنفعة، منافع الأحكار وهي: الأرض التي تعطيها الدولة لبعض الناس ينتفعون بها مقابل أجرة يعطيها المنتفعون، وتستمرّ أيديهم عليها، ويتوارثونها فيما بينهم، لا يتعرّض لهم أحد، ولا تزعجهم الدولة عنها، طالما استمرّوا في الوفاء بالتزاماتهم الكلية تجاه الدولة[4].

والحقيقة أن المنافع معمولٌ بها في الأسواق المالية، والقاعدة تقول إن المعروف عرفاً كالمشروط شرطاً، والعرف معتبر ما دام لم يخالف نصاً شرعياً، وعليه فإن المنافع واقع العمل بها، ووقفها كذلك.

---

(1) في اللغة تشير المنفعة إلى النفع وهو خلاف الضر، وتعني: كل ما ينتفع به كمنافع الدار والمحلات، وعند الفقهاء المنفعة ما يلازم الأعيان وينتج عنها ريع، كمنفعة السكن، ومنفعة الدابة. انظر: ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، 463/5.

(2) انظر: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص 92.

(3) وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الموسوعة الفقهية، 165/44.

(4) نقلاً عن: محمود السرطاوي، وقف الأسهم والصكوك والحقوق والمنافع، ص 17.

وحتى لا نستغرق في الاختلاف الفقهي بينهما، نرى أن الواقع العملي في تطبيق الصكوك يستدعي الإجازة والتوسع في منافع الأصول الوقفية، وأن العرف المالي يقبل هذا، خصوصاً وأن الوقف تبرع محض، وأن الاجتهاد فيه قائم، شريطة أن يكون هذا الاجتهاد لمصلحة الوقف، وإذا عملنا بهذا الأمر فإننا نوسع دائرة التمويل لصالح مشاريع الأوقاف، التي تصاب في كثير من الأحيان بالعطل والهلاك بسبب شحّ النقد والسيولة المالية، وهذا المقصد الأصلي من شرط الفقهاء في حق الوقف من أن يكون مؤبداً.

والمنفعة التي يجب أن تحقق مقاصد الوقف، أن تكون منفعة مباحة شرعاً، ومحددة ومعلومة، ومملوكة لمن وقفها، لأنه هو المالك لأصلها ولما ينتج من هذا الأصل الوقفي من ريع.

وهذا إن تحقق، يمكن للأوقاف أن توقف منافع أصولها الوقفية، كمنافع الأوقاف العقارية، كتأجير الوحدات السكنية، أو منافع الأوقاف المنقولة، الاستفادة من أجرة السيارات الموقوفة مثلاً، أو منافع وقف المال النقدي، من خلال أرباح الودائع النقدية.

ومن تطبيقات استخدام وقف المنافع في واقع المؤسسات الوقفية[1]، كالاستفادة من منفعة الأجرة لصالح غرض وقفي محدد، مثل منفعة السكن لغرض إقامة المصلى فيها، أو مدرسة إسلامية، أو وقف مركز تعليمي لتعليم الأيتام مثلاً، أو وسيلة نقل لإيصال الطلبة أو المحتاجين، أو وقف مواقف مجانية للمحتاجين، أو وقف الأرض الخالية لإقامة مصلى أو صلاة العيد.

وعملياً ومؤسساتياً، أصبح التعامل بالأسهم والصكوك من القضايا ذات البعد الاقتصادي والمالي، خصوصاً بعد قوانين التجارة المحلية والخارجية، فالشركات تؤسس وتقوم على فكرة الأسهم، والمشاريع الاستثمارية تستجلب التمويل من خلال إصدار الصكوك، وهكذا دواليك.

وعليه تتكون هذه الأسهم والصكوك في أي مجال يمكن للوقف أن يكون فيه، وذكرنا سابقاً أن وقف الأسهم يقارب ما اتفق عليه الفقهاء بجواز وقف المشاع،

---

(1) منذر قحف، الوقف في المجتمع الإسلامي، ص 144، وقف الأسهم والصكوك والحقوق المعنوية، ص 17.

ويمكن لأي واقف أن يوقف جزءا من أسهمه في أي شركة مساهمة، وأسهمه غير محددة أو مفروزة، بل هي مختلطة بباقي أسهم الشركة المساهمة، ويضبط قوانين الشركات في أي دولة من الدول.

لا سيما إن كانت هذه الشركات المساهمة تدير أصولا مالية متوافقة مع أحكام الشرع، فتكون غلة هذه الأسهم من أرباح سنوية هي الريع الذي يُستغل، والأسهم هي الأصول الوقفية[1].

وفي حال تمت تصفية الشركة، فإن أسهمها تصرف في أقرب مصرف مماثل لمصرف هذه الأسهم، لأنها وقفت لصالح مصرف وقفي محدد أو جهة موقوفة لها، وهم الملاك لهذه الأسهم، وفي حال العدم، فإنها تصرف على الفقراء والمساكين قياساً على الوقف المجهول الذي يُصرف غالباً على فئة الفقراء[2].

سابعاً: تجزئة التمويل لأي مشروع استثماري وقفي

تعتبر الأردن من أوائل الدول الإسلامية التي استخدمت آلية الصكوك في مشاريع الأوقاف الاستثمارية، فصدر قانون خاص مؤقت رقم (10) لسنة 1981م، ثم أقر ذلك مجمع الفقه الإسلامي بجدة سنة 1988م، آلية الصكوك الاستثمارية في قطاع الأوقاف، كما هو صيغة سند المقارضة لمشروع الأوقاف[3].

---

(1) بتصرف، انظر: السرطاوي، وقف الأسهم والصكوك والحقوق والمنافع، ص 15، مجمع الفقه الإسلامي، (الشارقة، الدورة 19، بتاريخ 26 أبريل 2009)، ص 13، منذر قحف، الوقف في المجتمع الإسلامي المعاصر، (قطر، مركز البحوث والدراسات، ط1، 1989)، ص 156.

(2) انظر: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص 107، ص 148.

(3) نقلاً عن: أعمال إدارة وتثمير ممتلكات الأوقاف، ص 165.

نمـــوذج

رقم الوثيقة :
رقم السجل :

رقم الإصدار :
أرقام السندات :

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية

سندات المقارضة المخصصة لمشروع الأوقاف ــــــــــ

استحقاق ــــــــــ

بقيمة ــــــــــ دينار أردني

صادر بموجب قانون سندات المقارضة رقم ١٠ لسنة ١٩٨١

ان .... المخصصة ....

هو / هي المالك المسجل لـ .... من سندات المقارضة / استحقاق ....

يبلغ مجموع قيمتها الإسمية ....

وتتعهد وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية أن تدفع لمالك هذه السندات كامل قيمتها الاسمية مع الأرباح حسب الشروط المبينة على ظهره . وقد كفلت حكومة .... الوفاء الكامل للقيمة الاسمية للسندات في الموعد المحدد .

عمان في ــــــــــ

توقيع

توقيع

وجاء في القرار [رقم 30]، بشأن سندات المقارضة وسندات الاستثمار ما نصه: "سندات المقارضة هي أداة استثمارية تقوم على تجزئة رأس مال القراض (المضاربة) بإصدار صكوك ملكية برأس مال المضاربة على أساس وحدات متساوية القيمة ومسجلة بأسماء أصحابها، باعتبارهم يملكون حصصاً شائعة في رأس مال المضاربة، وما يتحول إليه بنسبة ملكية كل منهم فيه"[1].

وفلسفة هذا القرار، أن المستثمر والمساهم والحامل لصك المشروع الوقفي مالك لجزء في المشروع، وتستمر هذه "الملكية طيلة المشروع من بدايته إلى نهايته"، وتشكل مجموع الصكوك المشتراة في هذا المشروع الاستثماري الوقفي رأس مال المضاربة، والذي يهم المستثمر وحامل الصك الاستثماري مدة الاكتتاب، فترة البدء والانتهاء.

وهذا يضبطه أن يكون الصك حقيقة حصة شائعة في المشروع الوقفي، وأن يكون مالكه له فترة زمنية، من بداية المشروع إلى نهايته،و قادراً أيضاً على الاستفادة من صكه، وله أن يداول صكوكه بعد فترة الاكتتاب.

هذه هي فلسفة دوام الوقف، بمعنى أن تتم تجزئة التمويل ما بين أسهم متبرع بها (أفراد أو مؤسسات)، وصكوك بغرض الاستثمار في المشروع الوقفي، قد يكون الحامل له (أفراد أو مؤسسات)، والمؤسسة الوقفية غالباً ما تدخل بعقاراتها الوقفية. ولعل المخطط الذي بين أيدينا يشير إلى أهمية تقسيم التمويل بين عدة أقسام، من مصرف يقدم قرض، ومتبرعين يشترون أسهماً، وصكوك يتم شراؤها من قبل مستثمرين، وهكذا لغرض الاستعجال في تملك الأوقاف لمشاريعها الاستثمارية كلياً.

---

(1) موقع مجمع الفقه الإسلامي، (جدة، الدورة 4، 1988، نقلا عن: www.fiqhacademy.org.sa)، قارن مع: حسن الأمين، أعمال إدارة وتثمير ممتلكات الأوقاف، ص 155.

الصكوك الاستثمارية، وهي صكوك يتم توجيهها للمستثمرين لغرض الاستثمار في المشروع الوقفي لفترة محددة
قرض من مصرف إسلامي يقدم لمشروع وقفي استثماري
الأسهم الوقفية، وهي عبارة عن أسهم يتم شرائها تبرعاً من واقفين ومتبرعين
المشروع الاستثماري الوقفي يجب أن تتم فيه تجزئة التمويل
يمكن للأوقاف أن تقدم عقاراً وقفياً
يجب أن يكون المشروع مخصص لجهة موقوف لها محددة
هذا التمويل المجزئة يمكن أن يسارع في امتلاك المؤسسة الوقفية للمشروع الاستثماري

النهاية أن يتم تمليك المشروع الاستثماري للمؤسسة الوقفية، عقاراً وبناءً، وما ينتج عنه من منتوجات مادية أو حسية، تكون في النهاية ملكاً لجهة الموقوف لها.

ويمكن للمؤسسة الوقفية إطفاء هذه الصكوك من حامليها، بشرائها منهم نقداً مقابل الحصول على هذه الصكوك، أو أن يشتريها غيرها، ويمكن أن يتم استبدال هذه الصكوك بغيرها بعدما تصير ملكاً للأوقاف أو موقوفة من قبل صاحبها.

ثامناً: تعزيز الإسهم والصكوك في مشاريع الأوقاف يعظم من أصولها الكلية

إن عمل المؤسسات الوقفية على تعزيز الوقف النقدي من خلال طرح فكرة الأسهم الوقفية لمشاريعها بين المتبرعين والواقفين، ثم لاحقاً نشر الصكوك الاستثمارية عن طريق إصدارها للمستثمرين أو المؤسسات المالية سيسهم بلا شك في تعظيم أصولها المالية.

وبالإطار العام، فإن أصول مشاريع الأوقاف تطرح للاكتتاب على المتبرعين أو المستثمرين أو حتى المصارف، لكي يقوم بالمشاركة في تمويل المشروع الاستثماري الوقفي، وهذا يؤدي إلى تعاظم أصول المشروع الوقفي، لأن المشروع في النهاية وغالباً ما يعود أصلاً وريعاً لأصول المؤسسة الوقفية، وبالتالي تعاظم أصول المؤسسة الوقفية بالمحصلة.

كما أن للمؤسسة الوقفية استبدال الأسهم حال خسارتها، إذ يمكن بيعها ثم شراء غيرها، بناءً على قاعدة الاستبدال، وبالتالي تبقى مشاريع الأوقاف قائمة لحين أن تتمكن مؤسسة الأوقاف من التمويل الذاتي لتغطية مشاريعها الاستثمارية، وهذا التوجه الاستثماري، يمكن أن يتوسع من خلال طرح وقفيات المصارف الوقفية في السوق المالية، كأن يتم تخصيص مصرف القرآن الكريم مثلاً، والذي يشمل عدة وقفيات متناثرة، ويتم عقد مشروع استثماري لها مخصص للصرف على المصرف، فيتم التعامل مع المصرف الوقفي كجهة استثمارية، وهكذا.

تاسعاً: إطار الصناديق الاستثمارية، محل صحيح لاختلاط الأسهم والصكوك وتفاعلها في مشاريع الأوقاف

يعتبر الصندوق الاستثماري، - والذي يضم أموال عقارية وأموال منقولة وأموال نقدية، - بمجموعه إطاراً صحيحاً لإصدار صكوك استثمارية للمستثمرين،

وهذا أكثر مدعاة لتعزيز القيمة السوقية للمشاريع الوقفية، ويعطي أكثر ضمانة لنجاح مشاريع الأوقاف.

فالصندوق الاستثماري ما هو إلا مكان لتجميع الأموال من عدة مستثمرين أفراداً أو مؤسسات من خلال شرائهم صكوكا لغرض توفير حجم مناسب من الأموال، لتتم إدارتها من قبل إدارة متخصصة يعينها مجلس الإدارة للصندوق، والذي أغلبُ أعضائه من المؤسسة الوقفية[1].

ومن مميزات الصندوق الاستثماري للمؤسسة الوقفية وهي تطرح صكوكها بين الجمهور، أنه لا يُدار إلا بإدارة متخصصة تدرك واقع السوق المالية بالنسبة للأسهم والصكوك، فضلاً عن ذلك إن الاستثمار في أموال الأوقاف يقلل من درجات المخاطرة قدر الإمكان، وقد تكون هناك ضمانات حكومية، فضلاً عن ذلك كله أن صناديق الاستثمار لها القدرة على التنوع في مجالات الاستثمار المختلفة، بدون أن تحصر استثماراتها في سلة واحدة، وهذا يعطي قدرة أوسع للصندوق على تحصيل السيولة المالية بطريقة دائمة وبطريقة دورية، وهذا الأنسب لمشاريع الأوقاف، وبسرعة اقتناص الفرص الاستثمارية بالسوق المالي.

وتكمن أهمية صناديق الاستثمار للمؤسسات الوقفية،في أنها تساعد المستثمرين الصغار في الولوج اليها، بسبب عدم قدرتهم المنافسة على المشاريع الاستثمارية الكبرى، ولأن مدخراتهم لا يمكن بحال من الأحوال أن تنافس في السوق المالية لوجود منافسين كبار.

كما أن الصندوق الاستثماري الذي تعود إدارته للمؤسسة الوقفية، فإنه أكثر تفويضاً لأنه يستثمر في ظل أقل درجات الاستثمار مخاطرة.

والذي دعانا للدعوة لوضع إطار الصندوق الاستثماري، أن هناك تنوعاً في الأموال المستجلبة لصالح المشروع الاستثماري للأوقاف، فالتنويع يقع على الأسواق والشركات المساهمة في المشروع، كما أنه يتيح فرصة لكبار الواقفين

---

(1) انظر: أبو غدة، صناديق الاستثمار الإسلامي، 572/2، صفوت عبد السلام، صناديق الاستثمار الإسلامية، 786/3، صفية أبو بكر، صناديق الاستثمار الإسلامية، خصائصها وأنواعها، (كلية الشريعة، جامعة الإمارات، المؤتمر العلمي 14، ط1، 2005)، 834/3.

وصغارهم بالمشاركة تبرعاً في شراء أسهم لصالح المشروع، بالتوازي يساهم في مشاركة كبار المستثمرين وصغارهم في شراء صكوك لصالح المشروع.

إذاً، الصندوق الاستثماري ما هو إلا إطار يمكن بواسطته إصدار الصكوك الاستثمارية لصالح الأوقاف، لتحقيق أكبر عائد ممكن لصالح المصرف الوقفي المخصص له المشروع، والقيمة السوقية للمشروع يمكن أن تشكل الأصل الوقفي للصندوق، ويمكن تغيير بعض أشكال الصندوق لصالح الصكوك الأفضل للمشروع.

فضلاً عن ذلك كله، تكون المراقبة لأداء عمل الصناديق الاستثمارية أفضل من أي مشروع استثماري منفرداً، وهذا الأصل الذي يتم فيه عمل أداء المؤسسات الوقفية من مراقبة وتدقيق على أعمالها.

إذا فصندوق الاستثمار ما هو إلا عقد بين المؤسسة الوقفية وإدارة الصندوق المعينة من قبلها، يعززها شراء المساهمين مبالغ نقدية إلى إدارة الصندوق للحصول على صكوك بقيم ووحدات محددة لشراء حصص لهم بالصندوق، ثم تعمل إدارة الصندوق - المعينة ويجب أن تكون متخصصة - من قبل المؤسسة الوقفية، ويحصل المساهمون على قدر ما دفعوه بشرائهم الصكوك الاستثمارية بالصندوق الذي يعود بكليته للمؤسسة الوقفية.

إذ بعد تأسيس الصندوق الاستثماري الذي يعود ملكيته بالكامل أو الغالب من ممتلكات للأوقاف، - وتكون الأغلبية في مجلس إدارته تمثل المؤسسة الوقفية، - يمكن أن يستثمر ويتاجر بالأوراق المالية بيعاً وشراء، ضمن إدارة الصندوق المتخصصة، ولها شراء العقار والسلع وكل ما تراه إدارة الصندوق هو الأفضل استثمارياً.

وهذا يستدعي أن يتم تقييم رأس مال الصندوق الاستثماري في كل فترة زمنية، إذ يمكن ان ترفع وحداته وحصصه المالية بين المستثمرين، ويتم بيان ذلك بطريقة دورية، كما أن نشرة الاكتتاب في الصندوق تبين طرق توزيع الأرباح بين المساهمين كل حسب حصته من الصكوك التي اشتراها في هذا الصندوق[1].

---

(1) صفوت عبد السلام، صناديق الاستثمار الإسلامية، 786/3.

والأصل في سياسات الصناديق الاستثمارية التي يجب أن تعتمدها المؤسسة الوقفية أنها صناديق استثمارية تسعى إلى زيادة القيمة الرأسمالية للصندوق وتدر ريعاً متواصلاً، وهذا ما يسمى بـ صناديق النمو Growth funds، وهي الصناديق التي تعظم رأس المال في الصندوق، وترفع قيمة وحداته المالية، كما أن هناك صناديق الدخل Income funds، وهي صناديق غايتها العائد المستمر للمستثمرين، ويمكن للأوقاف أنْ تدمج بينهما بصناديق الدخل والنمو Income funds -Growth، وهي الصناديق التي تعظم رأس المال وتجني ريعاً منتظماً[1].

علماً أن الأوقاف يجب أن تحافظ على رأس مال صندوقها الاستثماري، وهذا ما يسمى بالصندوق ذات رأس المال المضمون Capital Guaranteed funds، وهذا ما يلزمها الاستثمار في أدنى درجات المخاطرة، وهذا ما يشجع الكثير من المستثمرين على المشاركة في هكذا صناديق.

هذا كله يشير، إلى أن المؤسسة الوقفية لن تبقى مؤسسة خيرية خدمية فقط، وإنما هي في حقيقتها مؤسسة مالية استثمارية تتعمق اجتماعياً وتتوسع استثمارياً لصالح الشروط التي وضعها الواقفون لها، فيكون هذا لصالح الموقوف لهم.

عندما تحولت المؤسسة الوقفية للخدمات الاجتماعية والخيرية فقط، انحصرت وتقلصت إمكانياتها، وصارت تبحث عن الدعم والتمويل من غيرها لإبقاء وجودها في المجتمع، لكن لو استطاعت التوازن ما بين هو اجتماعي وخيري وما بين ما هو مالي واستثماري لأصبح واقعها أكثر فاعلاً.

عاشراً: تحديد القرض من المصارف قدر الإمكان في مشاريع الأوقاف الاستثمارية

من القضايا والاشكاليات التي تواجه فيها المؤسسات الوقفية صعوبات التمويل، أنها تستسلم لشروط المصارف الإسلامية في قضايا التمويل والاستثمار، إذ أن أفضل ما يمكن أن تحصّله المؤسسة الوقفية من القرض المصرفي، أنها تحصل على المشروع الاستثماري بعد سنوات طويلة، إذ أن المصرف الإسلامي وهو بطبيعة حاله (مستثمر)، يبحث عن رأس ماله وأرباح مضافة على المشروع، فيتشارك مع

---

(1) أعمال مؤتمر دبي الدولي للاستثمارات الوقفية، ص 259، قارن مع: صفوت عبد السلام، صناديق الاستثمار، 786/3.

المؤسسة الوقفية برأس المال، والمؤسسة بالعقار، فيخرج من المشروع بعد إسترجاعه رأس المال وأرباحه.

وهذا قد يطول ويقلص استفادة الأوقاف من مشاريعها الاستثمارية، ما يستدعي ويستلزم من الأوقاف أن تعمل على تجزئة التمويل، وأن تحدد القرض المخصص للمشروع.

وعليه، فأحسن الأحوال أن لا يتجاوز القرض 50% من قيمة المشروع الكلية، وأن يتم باقي التمويل من خلال الأسهم، تبرعات أفراد ومؤسسات، أو صكوك من خلال المستثمرين أفراداً أو مؤسسات.

والذي نريد أن نصل إليه من عمل مؤسساتنا الوقفية، أن تكون مشاريعها عامة في إطار الاستثمار، وهذا ما يقارب التداخل ما بين أهداف الوقف المؤقت ووقف الأمانة Trust، والمؤسسة الوقفية الخيرية العامة Foundation في الغرب"[1].

بمعنى آخر، إن العمل على توسيع قاعدة الاكتتابات على حساب القروض من المصارف، بحيث يشترك متبرعون أو مستثمرون، يعزز من وجود أصول مشاريع الأوقاف في السوق المالية، ويمكن أن يكون لها دور كبير لاحقاً في رفع قيمة الأسهم والصكوك لها، وهذا كله خيراً من الحصول على قروض من المصارف، إذ لا ينفع ذلك الأوقاف سوى التعمير ثم استلام المشروع بعد فترة تكون طويلة، ما يجعل الأوقاف دائماً في مرحلة عوز مالي حقيقي، بدون تقدم لرفع أصولها المالية[2].

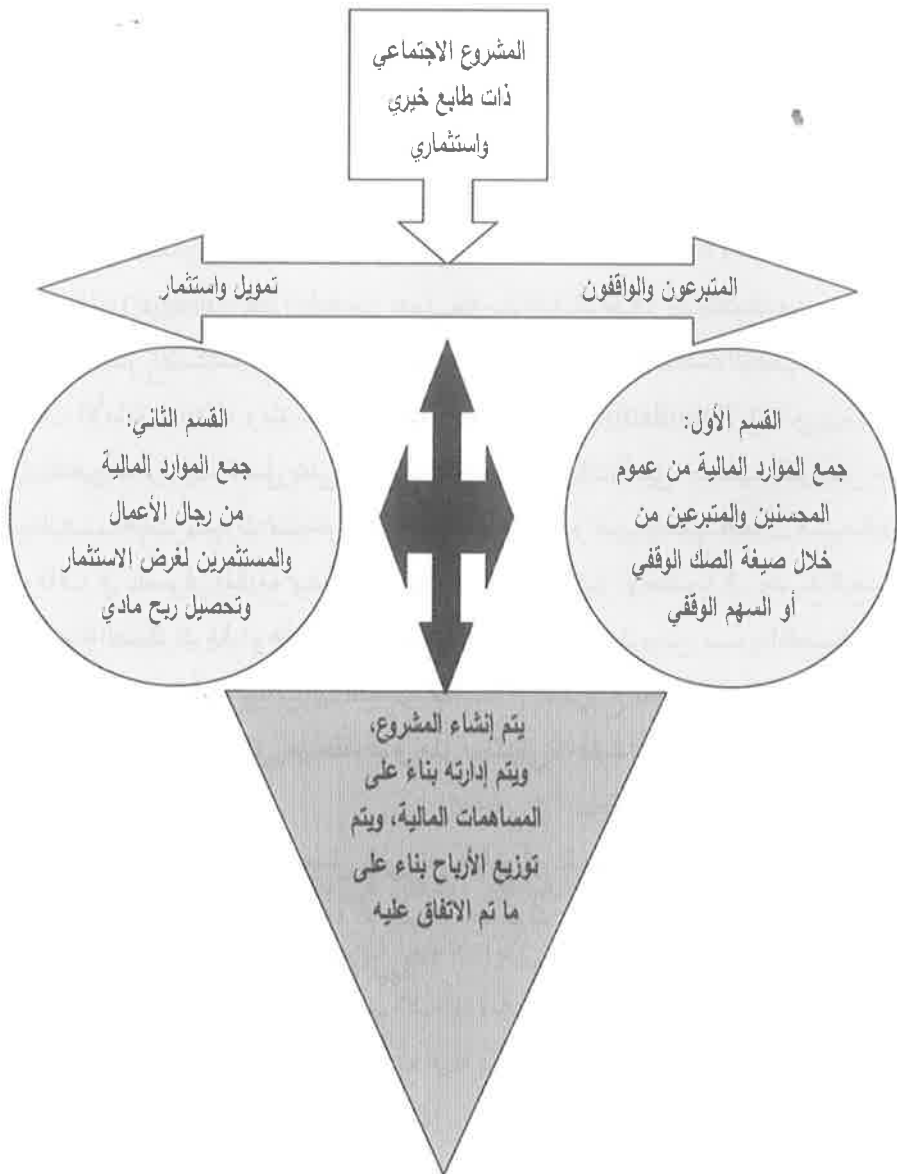
وهذا الذي يدعو أن نعمل على تصكيك أو تقسيم الأعيان والمنافع والحقوق والأنشطة إلى حصص متساوية، ثم إصدار صكوك بقيمتها، وهذا ينسجم مع مبدأ الحصص الشائعة وجواز المشاركة فيها[3].

---

(1) منذر قحف، وقف الأسهم والصكوك والحقوق المعنوية، ص 15.

(2) قارن مع: أعمال مؤتمر دبي الدولي للاستثمارات الوقفية، ص 261.

(3) علي القره داغي، صكوك الاستثمار، تأصيلها، وضوابطها الشرعية، مرجع سابق.

المشروع الاجتماعي
ذات طابع خيري
واستثماري
المتبرعون والواقفون
تمويل واستثمار
القسم الأول:
جمع الموارد المالية من عموم
المحسنين والمتبرعين من
خلال صيغة الصك الوقفي
أو السهم الوقفي
القسم الثاني:
جمع الموارد المالية
من رجال الأعمال
والمستثمرين لغرض الاستثمار
وتحصيل ربح مادي
يتم إنشاء المشروع،
ويتم إدارته بناء على
المساهمات المالية، ويتم
توزيع الأرباح بناء على
ما تم الاتفاق عليه

حادي عشر: وضع احتياطي نقدي لمواجهة مخاطر اضطراب القيم المالية للأسهم والصكوك

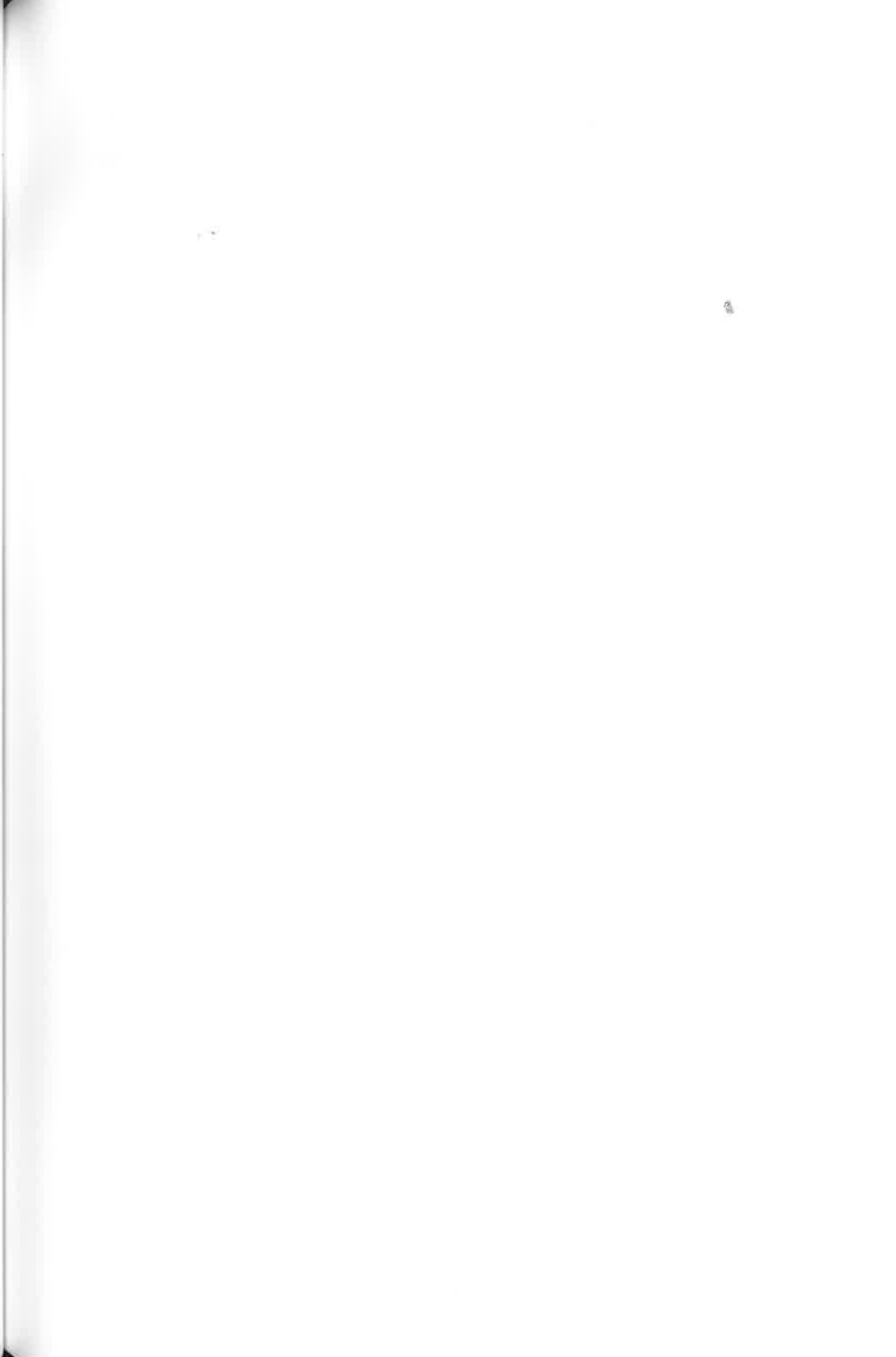
يجب أن تكون للمؤسسة الوقفية قدرة على إدراك كنه المخاطر التي يمكن أن تقع في واقع الأسهم والصكوك المستثمرة في مشاريعها الوقفية، خصوصاً إذا افتقدت المؤسسة الوقفية لضمانات حكومية يمكن أن تشكل غطاءً واقياً لوقوع أي خسائر.

وهذا لا يمنع من تشكل احتياطي نقدي يفادي وقوع أي خسارة في استثمارات الأسهم أو الصكوك، وقد أشار ابن نجيم إلى ما يقارب هذا بقوله: "إن الواقف إذا اشترط تقديم العمارة، ثم الفاضل عنها للمستحقين، فعلى الناظر إمساك قدر ما يحتاج إليه للعمارة في المستقبل"[1].

فالأصل أخذ الاحتياط المالي لمواجهة أي خسائر تقع على واقع الأسهم والصكوك في السوق المالية، وأقل هذا وقوع تقلّب في القيم المالية لكل من الأسهم والصكوك.

---

(1) حاشية ابن عابدين، 371/4، نقلاً عن: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص 129.

المبحث الرابع

وسائل إعمار أعيان الوقف

إن مهمة ومسؤولية ناظر الوقف حفظ الوقف مادياً ومعنوياً، فمادياً من خلال حفظ العين الوقفية، سواء أكانت مالاً عقارياً أم مالاً منقولاً أو مالاً نقدياً أو مالاً كالخدمات أو الخبرات التي تقدم كوقف لصاحبها وغير ذلك من صور الحفظ المادي للأوقاف، كما يقول ابن قدامة 620هـ: "لأن المقصود استيفاء منفعة الوقف الممكن استيفاؤها، وصيانتها عن الضياع"[(1)]، أما الحفظ المعنوي للأوقاف، فهذا يعني أن يلتزم الناظر أو المؤسسة الوقفية بحفظ الوقف حصراً وتسجيلاً وتوثيقاً، وتثبيتاً لمصرفها حسب شرط واقفها.

بيد أنه، ولعدة أسباب ملخصها ضعف الرقابة القانونية والترتيبات الإدارية، وسوء الذمم لبعض النظار وغيرها من الأسباب، أمور أدت إلى تعطل بعض الأوقاف وتعثرها عن النمو والتطوير، وصار بعض الوقف خراباً وخاوياً على عروشه، بعد أن كان مناراً علمياً واجتماعياً واقتصادياً وثقافياً لأي مجتمع مسلم.

وبهذه النتيجة، حاول بعض الفقهاء معالجة الأمر بصيغ شرعية استثمارية، كالاستبدال والإبدال والحكر، ونجحوا في ذلك، لكن وبسبب طمع البعض، تم الاستيلاء على هذه الأوقاف من خلال هذه الصيغ، وقد حفظ لنا التاريخ كثيراً من صور الاستيلاء على الوقف بدعوى الاستبدال لصالح الوقف، كما فعل أحد أمراء مصر في عهد المماليك والذي كان إذا وجد وقفاً مغلاً، وأراد أخذه، أقام عليه شاهدين يشهدان بأن هذا المكان يضر بالجار والمار، وأن الحظ أن يستبدل به غيره، فيحكم القاضي باستبدال الوقف[(2)]، وعلى وصف ابن عابدين قوله: "وقد شاهدنا

---

(1) انظر: ابن قدامة، المغني، 549/7.

(2) أعمال كتاب المؤتمر الثالث للأوقاف، 36/1.

في الاستبدال ما لا يعّد ويحصى، فإن ظلمة القضاة جعلوه حيلة لإبطال أوقاف المسلمين"[1].

ومن صور الاستيلاء على الوقف بدعوى الاستبدال، بيع الوقف بثمن بخس أو بيع الوقف لقريب بأقل من سعر المثل، مع أن الفقهاء أجازوا ذلك للضرورة، ووضعوا له ضوابط، كان من أهمها[2]: التزام شرط الواقف، ثبوت موجب الاستبدال، كاستبدال الوقف من أجل الضرورة، أو استبدال الوقف من أجل المصلحة الراجحة، أو إذن القاضي المختص بالوقف، يقول الإمام النووي: "حصر المسجد إذا بليت، ونحتت أخشابه إذا لم يبق فيها منفعة ولا جمال، في جواز بيعها وجهان أصحهما: تباع لئلا تضيق ويضيق المكان بلا فائدة"[3].

ولطمع هؤلاء النّظار، تشدد الفقهاء في توليتهم وفي صيغ استبدال الأوقاف، فعبارة الفقهاء واضحة أنه "لا يولي من طلب الولاية على الأوقاف كمن طلب القضاء لا يقلد"[4]، ولهذا تشدد الفقهاء في حكم التعدي على الأوقاف أو عمارتها، حتى ولو كان ذلك الناظر أو المتولي، إذ يرى علماء المالكية أن من هدم وقفاً تعدياً وتجاوزاً فعليه إعادته الى ما كان عليه، حتى ولو كان ذلك الوقف بالياً، إذ "لا يجوز للقاضي ولا للناظر التصرف إلا على وجه النظر، ولا يجوز غير ذلك، ولا يجوز للقاضي أن يجعل بيد الناظر التصرف كيف شاء"[5]، وإن من التعدي عند الشافعية استعمال الوقف في غير ما وقف له[6].

---

(1) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 588/6.

(2) نقلاً عن: أعمال كتاب المؤتمر الثالث للأوقاف، 121/1.

(3) انظر: النووي، المجموع شرح المهذب، 347/15، النووي، روضة الطالبين، 419/4، الشربيني، مغني المحتاج 531/2، أعمال كتاب المؤتمر الثالث للأوقاف، 113/1.

(4) ابن الهمام، شرح فتح القدير، 223/6، كذلك: الشيخ نظام، الفتاوى الهندية في مذهب أبي حنيفة النعمان، ضبطه: عبد اللطيف عبد الرحمن، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 2000)، 395/2.

(5) الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، 658/7، ابن عرفة، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 481/5.

(6) الشربيني، مغني المحتاج، 534/2، قارن مع: محمد سراج، أحكام الوقف في الفقه والقانون، (القاهرة، لا يوجد دار نشر، 1993)، ص 209.

وعندما أجاز بعض الفقهاء الحكر للأوقاف المعطلة، ضبطوا ذلك على أن يكون العقار الوقفي خراباً، وليس هناك من غلة لإعادة إعماره، والحكر: عقد إجارة يقصد به إبقاء الأوقاف بيد مستأجر لقاء أجر محدد، وهي بطبيعتها أجرة طويلة لهذه الأوقاف، فتؤجر هذه الأوقاف حتى يهدم ما بناه المستأجر، وعندئذ يحق لناظر الوقف التأجير من جديد إذا ما زال هناك نقص في تمويل هذا الأوقاف المعطلة[1].

ومع أنَّ جمهور الفقهاء كانوا على دراية بأهمية أن يُستفاد من الحكر لصالح الأوقاف، ووضعوا لذلك شروطاً من أهمها: أن يكون الوقف قد تخرّب وتعطّل الانتفاع به، وألا يكون لدى المؤسسة الوقفية أموال يعمّر بها المعطل من الأوقاف، أو لا يوجد من يقرض الوقف المقدار المحتاج إليه، أو لا يمكن استبدال الوقف بعقار ذي ريع[2].

والواقع أن هذه الشروط على أهميتها في حماية أموال الأوقاف، ونظراً للقصور الإداري فقط شكّل الحكر - كما في صيغة الاستبدال - في فترة من فترات تاريخنا نقطة سوداء في استغلال الأوقاف، ونقل ملكيتها إلى أملاك الأفراد الخاصة.

ومنذ ذلك الزمان وإلى يومنا الحاضر، شكلت معضلة الأوقاف المعطلة أو المتهالكة أو تلك التي بحاجة إلى إعادة إعمار وضعاً مأساوياً في واقع كل مؤسسة وقفية عربية وإسلامية، بل وحتى في بلاد المهجر وأماكن تجمع الأقليات المسلمة في العالم، وبالتدقيق، نرى أن معالجة هذه المعضلة تتفاوت من دولة إلى أخرى، أو من مؤسسة إلى أخرى، لكنها بالمحصلة واقع قائم في معظم المؤسسات الوقفية.

وللتغلب على هذه المعضلة أو الحد من آثارها السلبية، - والتي تبدأ بفرضية سقفها الأعلى تعرض هذا الوقف المعطل إلى الاستيلاء والتعدي من طرف الآخرين

---

(1) هناك عدة صور في إجارة الأوقاف، منها: المرُصَد، والكَدِك، وكرداراً، والقميص، وحق الإجارتين، والقيمة، وحق القرار. انظر بتوسع: حاشية ابن عابدين 592/6، محمد الحسيني، المنهل الصافي في الوقف وأحكامه، (القدس، وكالة أبو عرفة، ط.ت.)، ص 42، معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، معيار الوقف، (مملكة البحرين، 2000، المعيار رقم 33)، [1/3/6]، الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته 228/8، منذر القحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، (دمشق، دار الفكر، ط1، 2000), ص 250، ص 262.

(2) قارن مع: منذر القحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، ص 247.

أو اغتصابه، أو الاستفادة من هذا الأصل المعطل أو بعض منافعه من بعض الطامعين، أو أن يبقى هكذا خراباً لا نفع فيه، - اجتهدنا في بحث الموضوع فقهياً والنظر في بعض محدداته الشرعية، ثم تناولنا حالة عملية لتسليط الضوء عليها، واستكشاف أسباب هذا التعطل للأوقاف، وخصصنا الحالة العملية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصَر بدبي، والتي تأسست في عام 2004، وهي جهة حكومية مكلفة بإدارة ملف الأوقاف فيها.

وسنتعمد قراءة أوضاع الأوقاف المعطّلة عن قرب من خلال إجراء مقابلات ميدانية مع المسؤولين فيها، فضلاً عن متابعة خطط العمل لإعادة الاعتبار لهذه الأوقاف المعطلة، لنصل إلى تصور كلي عن واقع المؤسسة والطموحات التي تسعى إليها من خلال تجاوز المعوقات والتغلب عليها.

المطلب الأول: التكييف الفقهي لكيفية إعمار الأوقاف حال تعثرها.

سنبحث بعض المحددات الفقهية والتي تساعد على بيان الإطار العام الفقهي لمسألة تعثّر الأوقاف، ومعالجتها بإعادة إعمارها وتنميتها، من خلال هذه المحددات:

أ. تعريف إعمار الأوقاف

استخدم الفقهاء عدة مصطلحات شرعية للدلالة على أهمية إعادة تأهيل الأوقاف المعطلة أو المتهالكة، فمنهم من استخدم العِمارة، والبعض استخدم النفقة، وذهب الآخرون لاستخدام معنى الإرصاد، - وحديثاً يتم استخدام مفهوم التنمية، ليشمل هذا كله، - لغرض تفعيل الوقف وإحيائه وحفظه من الاندثار والضياع.

ولتحليل الأمر، نقف على كل مصطلح من هذه المصطلحات:

أولاً: مصطلح الإعمار أو العِمارة

جاء في لسان العرب لابن منظور: "وأَعْمَرْتُ الأَرضَ: وجدها عامرةً، وثوبٌ عَمِيرٌ أَي صَفِيق، وعَمَرْت الخَرابَ أَعْمُره عِمارةً، فهو عامِرٌ أَي مَعْمورٌ، وعَمَر الرجلُ مالَه وبيتَه يَعْمُره عِمارةً وعُموراً وعُمْراناً: لَزِمَه؛ ويقال: عَمِرَ فلان يَعْمَر إِذا كَبِرَ. ويقال لساكن الدار: عامِرٌ، والجمع عُمّار، وأَعْمَره المكانَ واسْتَعْمَره فيه:

جعله يَعْمُره. والمَعْمَرُ: المَنْزِلُ الواسع من جهة الماء والكلإِ الذي يُقامُ فيه؛ والعِمَارةُ: ما يُعْمَر به المكان، والعُمَارَةُ: أَجْرُ العِمَارة، وأَعْمَرَ عليه: أَغناه[1].

أي أن العمارة تأتي نقيض الخراب، والعِمارة أيضاً ما يُعمر به المكان، والعُمارة أجر العِمارة، والعِمارة في الاصطلاح: إصلاح الموقوف والعناية به وصيانته بحيث يبقى على ما كان عليه حين وقفه[2].

يأتي مُصطلح الإعمار بمعنيين كما جاء في الموسوعة الفقهية[3]، فالأوّل: مصدر أعمر فلانٌ فلاناً: إذا جعله يعتمر، وفي الحديث "**أمر النبي صلى الله عليه وسلم عبد الرّحمن بن أبي بكرٍ أن يعمر عائشة رضي الله عنها من التنعيم**"[4].

الثاني: أنّه نوعٌ من الهبة[5]، فيقولون: أعمر فلانٌ فلاناً داره، أي جعلها له عمره، وقد ورد في السّنة قوله صلى الله عليه وسلم: "**لا عمرى ولا رقبى، فمن أعمر شيئاً أو أرقبه فهو له حياته ومماته**"[6]، قال ابن عابدين: "لو كان الوقف شجراً يخاف هلاكه كان له أن يشتري من غلته فسيلاً فيغرزه، لأن الشجر يفسد على امتداد الزمان.."[7].

ثانياً: النفقة

وهو مصطلح استخدمه بعض الفقهاء للإنفاق على الوقف بهدف دوامه وحيويته، والنفقة تعني: الإدرار على الشيء بما به بقاؤه[8]، وغالباً ما يستخدم الفقهاء النفقة لكل من الرقيق والحيوان، خلافاً للعِمارة التي تستخدم للجماد لا روح فيه كالعقار والمتاع[9].

---

(1) انظر: لسان العرب، لسان العرب، لفظة [عمر].
(2) الموسوعة الفقهية، مصطلح [الوقف].
(3) نقلاً عن: خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص 166.
(4) انظر: جامع الترمذي، كتاب الحج، باب ما جاء في العمرة من التنعيم، رقم الحديث [855]، قال عنه الترمذي هذا حديث حسن صحيح.
(5) انظر: منذر القحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، ص 140.
(6) انظر: مسند الإمام أحمد بن حنبل، مسند عبد الله بن عمر بن الخطاب، رقم الحديث [5270].
(7) نقلاً عن: خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص 167.
(8) نقلاً عن: خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص 168.
(9) نقلاً عن: خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص 168.

ثالثاً: الإرصاد

وهناك مصطلح آخر يقارب الإعمار، وهو الإرصاد والذي يعني في اللغة: الإعداد، يقال: أرصد له الأمر: أعدّه، وهو عند الفقهاء: تخصيص الإمام غلة بعض أراضي بيت المال لبعض مصارفه، ويطلق الحنفية الإرصاد على: تخصيص ريع الوقف لسداد ديونه التي ترتبت عليه لضرورة إعماره[1].

يفرّق العلماء ما بين الوقف والإرصاد، حيث يرون أن الإرصاد غير الوقف، وقد صرّحت بذلك الحنفية؛ لاختلال شرط من شروط صحة الوقف فيه، وهو أن يكون الموقوف مملوكاً للواقف حين الوقف، والمرصِد هو الإمام أو نائبه، وهو لا يملك ما أرصده، قال ابن عابدين: "والإرصاد من السلطان ليس بإيقاف البتة؛ لعدم ملك السلطان، بل هو تعيين شيء من بيت المال على بعض مستحقيه"[2]، وهذا يعني أن العين الموقوفة كانت قبل الوقف ملكاً للواقف، وفي الإرصاد كانت لبيت المال.

ثم أن هناك توجيه آخر، من أن الإرصاد وقف في حقيقته؛ لعدم اختلال شيء من شروط الوقف فيه، فالسلطان الواقف لشيء من أموال بيت المال هو وكيل عن المسلمين، فهو كوكيل الواقف، وعلى هذا الاتجاه لا فرق بين الوقف والإرصاد من حيث سبق الملك، ويفترقان بأن الإرصاد لا يكون إلا من الإمام، وإذا قبلنا هذا، فالإرصاد خاص بالحكام والولاة والوقف لعموم المسلمين، وعلى كل، فالإرصاد مشروع باتفاق العلماء، لأن فيه مصلحة للمسلمين؛ لأن المرصَد هو مال بيت مال المسلمين، وصل إلى المسلمين من غير قتال، ومصرفه كل ما تقوم به مصالح المسلمين، وهو قريب جداً من فكر الأوقاف وأهداف مصارفها[3].

رابعاً: وحديثاً، يتم تداول مفهوم التنمية Development، بين العديد من المؤسسات والإدارات الوقفية المعاصرة للدلالة على أهمية إعادة تفعيل الأوقاف أصولاً وغلةً، باعتبار أن هذا المصطلح يعني الزيادة، وهو من نمى ينمي نَمياً ونُمِياً ونَماءً، أي: زاد وكثر، والنماء هو الريع، ونمى الإنسان أي سمن، ولا يخرج معنى

---

(1) انظر: الموسوعة الفقهية، مصطلح [الوقف].

(2) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 586/6.

(3) بتصرف: الموسوعة الفقهية، مصطلح [الوقف].

النماء عند الفقهاء عن المعنى اللغوي[1]، ومصطلح التنمية يقابله في مفهوم الاصطلاح الإسلامي مفهوم "صلاح الدنيا"، وهو من المفاهيم التي تربط ما بين الدنيا وصلاحها، والآخرة وصلاحها.

فالأوقاف المعطلة أو المتهالكة تمتاز بأن دخلها وريعها ضعيف، فيجب أن تنمى أصولاً بالصيانة والترميم والتعمير، أو ريعاً بالاستثمار وتنوع محافظه ما يزيد من الأصل الوقفي.

وعليه، يمكن أن نصل إلى تحديد المقصود بإعمار أعيان الوقف، من أنه: **إصلاح وتنمية الأصل الوقفي من خلال إجراءات الصيانة أو إعادة الترميم والبناء، ليبقى محافظاً على قيمته السوقية، ومدراً لريع سنوي يقارب ريع المثل.**

وهذا التعريف يشمل الأسس التالية، وهي:

1. إصلاح الأصل الوقفي، سواء أكان عقاراً أم نقداً، فالعقار من خلال إعادة ترميمه وصيانته، أو من خلال استبداله إذا تعطل [كما سيأتي]، والوقف النقدي من خلال عدم إبقاء المال رهينة التغيرات النقدية، أو ما يُعرف بـ"سعر الصرف" [Exchange Rate]، ومحبوساً ومجمداً في حسابات المصارف، فتقل قيمته الشرائية من سنة إلى سنة، فيجب أن يُستثمر كي ترتفع قيمته النقدية ثم عوائده المالية. كما قال المرغيناني من الحنفية: "والواجب أن يُبتدأ من ارتفاق الوقف بعمارته، شرط ذلك الواقف أو لم يشترط؛ لأن قصد الواقف صرف الغلة مؤبداً، ولا تبقى دائمة إلا بالعمارة، فيثبت شرط العمارة اقتضاء... وما انهدم من بناء الوقف وآلته صرفه الحاكم في عمارة الوقف إن احتاج إليه، وإن استغنى عنه أمسكه حتى يحتاج إلى عمارته فيصرفه فيهما، لأنه لابد من العمارة ليبقى على التأبيد، فيحصل مقصود الواقف"[2].

---

(1) وهناك ألفاظ ذات صلة بمعنى النماء والزيادة، ولها أيضاً ارتباط وثيق بمصطلح الوقف، مثل الريع، وهو النماء والزيادة، وهو عند الفقهاء يعني الزيادة والنماء والفائدة والدخل الذي يحصل من الشيء والغلة كذلك، والعلاقة بين النماء والريع هي العموم والخصوص، فكل ريع يُعد نماء، وليس كل نماء ريعاً. انظر: ابن منظور، لسان العرب، 4551/6، الموسوعة الفقهية، 369/41.

(2) انظر: بدائع الصنائع، 3911/8، الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته 233/8.

2. أهمية أن يُضاف مبلغ افتراضي إلى العمر الافتراضي [Economic Life] للمبنى الوقفي إذا كان عقاراً، لأغراض الصيانة أو إعادة الإعمار، كأن يتم استقطاع مبلغ سنوي قدره 5% أو 10%، فإذا أوشك المبنى الوقفي أن يُهدم أو يزال يكون هناك مبلغ مستقطع من غلته أو ريعه يتم به إعادة إعماره.

وقد أكد العلماء ذلك بقولهم: "ونفقة الوقف من حيث شرط الواقف، لأنه لما اتبع شرطه في سبيله وجب اتباع شرطه في نفقته، فإن لم يكن فمن غلته، لأن الوقف اقتضى تحبيس أصله وتسبيل نفعه، ولا يحصل ذلك إلا بالإنفاق عليه، فكان ذلك من ضرورته"[1].

3. أن يتم ضبط المفهوم الفقهي للوقف، وهو [حبس الأصل]، فالوقف يجب أن يكون مؤبداً لا مؤقتاً، فإذا تم إهماله فإن قيمته السوقية ستنخفض، وعليه يجب إستدراك ذلك بالصيانة الدورية.

4. ومن الأسس كذلك، أن الأصل الوقفي يجب أن يكون مدراً لغلة سنوية توازي سعر السوق أو تناظره، لا أن تكون الغلة فيها بخس أو غبن، وهذا من مسؤولية الناظر الذي يجب أن يدقق في ريع الوقف السنوي والموازي لسعر السوق أو المثل.

فقد يكون وقفاً قائماً ويدر ريعاً، لكنه في الحقيقة وقف في حكم المتهالك باعتبار أن هذا الريع لا يوازي القيمة الحقيقية للسوق، فيجب أن يتم إعادة الاعتبار له، من خلال زيادة الغلة لتكون موازية للمثل، ويعتبر الناظر الذي يؤجر بأقل من أجر المثل ضامناً[2].

ب. حكم إعمار الأعيان المتعطلة أو المتعثرة

لا شك أن الفقهاء اتفقوا على أهمية أن يكون الوقف أصلاً وريعاً دائماً، بيد أنهم اختلفوا في تقديم العِمارة على الصرف، بحكم احترام شرط الواقف في وقفيته،

---

(1) انظر ابن قدامة، المغني، 553/7.

(2) محمد سراج، أحكام الوقف في الفقه والقانون، ص 209، محمد الكبيسي، أحكام الوقف، ص 269.

لكن اختلافهم هذا لم يخرج عن هذين الإطارين[1]:

أولاً: إذا تحقق تعطل الوقف ولم يُعد هناك أمل في إصلاحه أو إعادة تفعيله، فقد ذهب العلماء إلى أن ريعه يُصرف على أقرب جهة مماثلة، وهذا ما ذكره الإمام النووي: "إذا خرب العقار الموقوف على المسجد، وهناك فاضل من غلته، بدئ به بعمارة العقار"[2]، فإذا كان هناك وقف على مسجد، فتعطل هذا المسجد، فإن ريعه يُصرفُ على مسجد مماثل، ولا يصرف على جهة أخرى.

ثانياً: أما إذا تأكد لدى الناظرين أو القائمين على الوقف المتعطل أنه بالإمكان معالجة هذا الوقف أو ترميمه فإن ريعه يُحبس لغرض إصلاحه وترميمه، وهذا ما عناه بعض الشافعية عندما قالوا: "ولو وقف على ثغر فاتسعت خُطة الإسلام حولهُ... تحفظُ غلةُ الوقفِ لاحتمال عوده ثغرًا"[3]، وعند الحنابلة "وينفق عليه من غلته إن لم يعين واقف من غيره، لأن الوقف تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة، ولا يحصل ذلك إلا بالإنفاق عليه، فكان من ضرورته، فإن لم يكن له غلة، فالنفقة على موقوف عليه... فإن تعذر الإنفاق، بيع وصرف الثمن في عين أخرى تكون وقفاً لمحل الضرورة"[4].

أما كيفية معالجة هذا الوقف المتعطل، فالفقهاء على أقوال متعددة في معالجته، وهي[5]:

أولاً: عمارة ما يحتاج إلى العمارة قدر المستطاع

يرى جمهور العلماء من الحنفية والمالكية والشافعية من تقديم العِمارة على غيرها من الجهات عند صرف الريع، وكما يقول ابن عابدين: "ويبدأ من غلته بعمارته"[6].

---

(1) انظر: الموسوعة الفقهية، مصطلح [الوقف].

(2) وفي عبارة أخرى: "تُقدم عمارة الموقوف على حق الموقوف عليهم لما في ذلك من حفظ الوقف". انظر: الشربيني، مغني المحتاج، 534/2.

(3) نقلاً عن: الموسوعة الفقهية، مصطلح [الوقف].

(4) ابن مفلح الحنبلي، المبدِعُ في شرح المقنع، 337/5.

(5) انظر: الشربيني، مغني المحتاج، 530/2، الموسوعة الفقهية، مصطلح [الوقف]، محمد الحسيني، المنهل الصافي في الوقف وأحكامه، ص 63.

(6) أما الزيادة على العمارة "فلا تجوز بلا رضا المستحقين". انظر: ابن عابدين، رد المحتار، 559/6.

وهذا الرأي الأغلب والمعمول به وقفياً عند عموم المؤسسات الوقفية، باعتبار أن العِمارة تؤخذ من الغلة حتى ولو يبين ذلك الواقف عند اشتراطه، كما يرى هلال بن يحيى 245هـ أحد أصحاب القاضي أبي يوسف من الحنفية بقوله: "ينبغي للقاضي أن يبدأ فينفق من كل ما أخرج الله من غلات هذه الأرض على عمارتها وإصلاحها، ثم يقسم ما فضل بعد ذلك من غلتها في الفقراء والمساكين"[1].

باعتبار أن ذلك ثابت اقتضاءً، لأن الواقف من وقفه دوامه، وهذا لن يتحقق إلا بتقديم العِمارة على غيرها من الصرف حال توافر الغلة.

كما يذهب الفقهاء إلى أهمية أن بقاء عين الوقف صالحة لكي يتم الانتفاع بها، وهذا لا يكون إلا:

1) بالقيام بحفظه وعمارته وصيانته بطريقة مهنية لبقائه فاعلاً ومنتجاً ومدراً للريع، قبل أن يتم الصرف على مستحقيه، كما يقول ابن عابدين: "ويبدَأُ من غلَّة الوقف بعمارته قبل الصَرف إلى المستحقّين"[2]، وعند المالكية أن "شرط الواقف البداءة بمنافع الموقوف عليه على إصلاحه [أي الوقف] باطل"[3]، وفي مغني المحتاج للشافعية: "نفقة الموقوف ومؤن تجهيزه وعمارته من حيث شرطها للواقف من ماله أو من مال الواقف، وإلا فمن منافع الموقوف ككسب العبد وغلة العقار"[4].

وهذا ما تقوم به المؤسسات الوقفية المعاصرة، من التأكد من جاهزية الوقف للتشغيل، ثم تقوم بالصرف على شرط الوقف، وهذا ما أكده مجمع الفقه الإسلامي المعاصر"... يجوز استثمار الفائض من الريع في تنمية الأصل أو في تنمية الريع، وذلك بعد توزيع الريع على المستحقين وحسم النفقات والمخصصات، كما يجوز استثمار الأموال المتجمعة من الريع التي تأخر صرفها"[5].

---

(1) هلال بن يحيى 245هـ، أحكام الوقف، ص 19.
(2) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 559/6.
(3) الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، 660/7.
(4) انظر: الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، 533/2.
(5) قرارات مجمع الفقه الإسلامي الدولي، (عُمان، الدورة 15، 6- 11 مارس 2004م)، نقلاً [fiqhacademy.org.sa].

فالنظرة الفقهية هنا معتبرة، ومستوحاة من فكر الوقف، وهنا تفترق المؤسسة الوقفية عن المؤسسة الخيرية أو تلك التي تعمل في الزكاة، لأن عمارته مقدمة على الصرف، وهذا ما أكده الحنفية والمالكية والشافعية سواء شرط الواقف ذلك أم لم يشترط، لأن الأصل في الوقف الدوام والاستمرار، والصرف بدون عمارة وصيانة هلاك للعين، حتى أن المالكية لم يعتبروا شرط الواقف حال شرط أن يبدأ بالصرف على المستحقّين بدون اعتبار بإصلاح وقفه أو صيانته[1].

والذي يفهم من نص مجمع الفقه الإسلامي أنه "يُعمل بشرط الواقف إذا اشترط تنمية أصل الوقف بجزء من ريعه، ولا يعدّ ذلك منافياً لمقتضى الوقف، ويعمل بشرطه كذلك إذا اشترط صرف جميع الريع في مصارفه، فلا يؤخذ منه شيء لتنمية الأصل"[2].

لكن إذا لم يُصرف شيء من ريعه لتنمية الأصل، فهذا لا يمنع من إجراء الصيانة والحماية لهذا الأصل من الزوال، لكن يرى البعض من العلماء، ومنهم الحنابلة بأهمية متابعة شرط الواقف حتى ولو أدى ذلك إلى تقديم الصرف على العمارة، وذهب البعض منهم كالحارثي إلى اشتراط أن لا يؤدي ذلك إلى تعطيل الوقف[3].

ويفرق الحنفية إلى العمارة الضرورية والعمارة غير الضرورية[4]، فإذا كانت ضرورية قُدمت على جميع المصارف، كتقديم عمارة المسجد قبل أن يتساقط بنيانه على دفع راتب الإمام أو المؤذن، ولكن إذا تأكد أنه يمكن تأخير العمارة وعقدها في السنة القادمة، فيمكن في هذه الحالة النظر في الموازنة بين الصيانة والمصرف، والمعيار في ذلك مقصد الشريعة في هذه الأوقاف، كما ورد عند الفقهاء: "إذا اجتمع من غلة الأرض في يد القَيِّم، فظهر له وجه من وجوه الخير نحو فك أسارى

---

(1) بل إن المالكية نصوا على أن الواقف لو شرط عدم البدء من غلة الوقف بإصلاحه، أو شرط عدم البدء بنفقته فيما يحتاج لنفقة فلا يُتبع شرطه، لأنه يؤدي إلى إبطال وضياع الوقف، فالنفقة تكون من غلته. انظر: الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، 661/7، أبو عبد الله الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 94/7، ، الموسوعة الفقهية، مصطلح [الوقف].

(2) انظر: انظر: قرارات مجمع الفقه الإسلامي الدولي، مصدر سابق.

(3) نقلاً عن: خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص 169.

(4) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار، 561/6، الشيخ نظام، الفتاوى الهندية، 368/2.

المسلمين أو إعانة الغازي المنقطع، وكان الوقف محتاجاً إلى الإصلاح والعمارة، ويخاف القَيِّمُ لو صرف الغلة إلى العمارة يفوت ذلك البر، فإنه ينظر: إن لم يكن في تأخير إصلاح الأرض ومرمته إلى الغلة الثانية ضرر بَيِّنٌ يخاف خراب الوقف، فإنه يصرف الغلة إلى ذلك البر، وَتُؤَخَّرُ المرمة إلى الغلة الثانية"[1].

والعلة كما يقول ابن عابدين: "إن مراد الوقف انتظام حال مسجده أو مدرسته لا مجرد انتفاع أهل الوقف.. والحاصل مما تقرر وتحرر أنه يبدأ بالتعمير الضروري، حتى لو استغرق جميع الغلة صرفت كلها إليه، ولا يعطى أحد ولو إماماً أو مؤذناً"[2].

وعند الشافعية أنه" يدخر من زائد غلة المسجد على ما يُحتاج إليه مما يعمره بتقدير هدمه، ويشتري له بالباقي عقاراً وَيَقِفُهُ، لأنه أحفظ له لا بشيءٍ من الموقوف على عمارته، لأن الواقف وقف عليها"[3].

هذا هو الرأي المعتبر والأصوب الذي نراه في تقديم العِمارة على غيرها، علماً أن البعض من الحنفية ذهب إلى تفسيق الناظر إذا قدم الصرف للموقوف لهم على العِمارة مع وجود الحاجة إليها، بل وتثبت خيانته ويجب إخراجه من النظارة على الوقف[4].

والذي أجده ملزماً للناظر في مسألة إعادة الإعمار للأوقاف أن له الصلاحية في إيجاد بدائل مالية لإعادة إعمار هذه الأوقاف، حتى لو أخذ مخصصات مالية مخصصة للصيانة الدورية، وصرفها في مسار إعادة الإعمار، وهذا ما أكده مجمع الفقه الإسلامي كما جاء في نصه: "... يجوز استثمار المخصصات المتجمعة من الريع للصيانة وإعادة الإعمار ولغيرها من الأغراض المشروعة الأخرى"[5].

على أننا نؤكد أن المستحقين للوقف هم بالأساس من يملك الغلة، كما يقول النووي: "ويملك الموقوف عليه غلة الوقف"[6]، ولإدامة هذه الغلة كان لا بد من المحافظة عليها بعمارته.

---

(1) انظر: الشيخ نظام، الفتاوى الهندية، 399/2، ، الموسوعة الفقهية، مصطلح [الوقف].

(2) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار، 561/6.

(3) الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، 534/2.

(4) نقلاً عن: خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص 171.

(5) انظر: قرارات مجمع الفقه الإسلامي الدولي، مصدر سابق.

(6) النووي، المجموع شرح المهذب، 341/15.

وفي بعض الدول الإسلامية، أجاز بعض القوانين بعض الطرق لضمان مورد الإنفاق على عمارة الوقف من خلال إحتجاز احتياطي من الريع يُقدر بـ 2.5% من صافي ريع الوقف إذا كان الوقف مباني ومنشآت، أما إذا كان الوقف عبارة عن مزارع وبساتين، فهنا القاضي يقدر النسبة، وفي بعض المواد جاز بيع بعض الأعيان للإنفاق على عمارة الباقي متى وجدت المصلحة في هذا، وهذا القرار يأتي عن طريق القاضي لا الناظر[1].

ت. مسؤولية إعادة إعمار الأوقاف

يذهب الفقهاء إلى أن مسؤولية إعادة الإعمار تقع على عاتق القيم، "القيم يحفظ العمارة"[2]، حتى أن ابن عابدين عندما ناقش مسألة تولية الخائن، ذكر أن مجرد "امتناعه من التعمير خيانة"[3].

واختلف الفقهاء في ماهية الجهة التي يتوجب عليها إعمار الأوقاف المتهالكة أو المعطلة، خصوصاً إذا لم يسمّ الواقف ذلك في حجيته الوقفية إلى قولين[4]:

قول الجمهور، من المالكية والشافعية والحنابلة أن عمارة الأوقاف تكون من غلته أو ريعه، ثم اختلفوا إذا لم يكن للوقف غلة، فذهب المالكية إلى أن العمارة تكون على الموقوف عليه، لكنه إذا أبى عمارة الوقف، فإن الموقوف عليه يُخرج لغرض تحصيل الأجرة ثم عمارة الوقف، كما جاء في حاشية الدسوقي: "وأخرج الساكن الموقوف عليه للسكنى"[5]، في حال عدم وجود ريع للوقف، فإذا أصلح الوقف وتم إعماره، فإنه يحق للموقوف له الرجوع والاستفادة من هذا الوقف، في حين يرى الشافعية والحنابلة أن العمارة لا تجب على أحد إذا لم يكن للوقف غلة، ويخول الناظر في البحث عن غلة أو مال يمكن به إصلاح الوقف، وذكر الشافعية على لسان الجمل 1204هـ: "والعمارة أن شرطها الواقف من ماله أو من مال

---

(1) محمد سراج، أحكام الوقف في الفقه والقانون، ص 219.
(2) الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، 534/2.
(3) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 578/6.
(4) النووي، المجموع، 366/15، الشربيني، مغني المحتاج، 530/2، خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص 171.
(5) انظر: ابن عرفة 1230هـ، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 478/5.

الوقف تعين، فإن فقد فبيت المال، ثم المياسير لا الموقوف عليه"[1].

أما الفريق الآخر، وهم **الحنفية**، فيرون أن الوقف إما أن يكون معيناً أو غير معين، فإذا كان معيناً فالعمارة تكون من ماله لا من الغلة أو الريع، ويجب أن يتم اقتطاع نسبة من الوقف لهذا الغرض، أما إذا كان الوقف غير معين كالفقراء أو المساكين فتكون العمارة من الغلة سواء شرط الواقف ذلك أم لا، وإذا كان الوقف داراً للسكنى أو مكاناً تحل فيه الأجرة، يقع على الناظر تأجيرها لغرض إعمارها، ثم يردها بعد التعمير على الموقوف له، وإذا لم يجد القاضي من يستأجرها، فإن له أن يبيعها ثم يشتري بثمنها وقفاً غيره[2].

والأرجح كما يرى الباحث أن ما ذهب إليه الجمهور من أن عمارة الوقف تكون من غلته، ولا علاقة في أن الوقف معين أو غير معين، علماً أن كلا الفريقين متفقان على أن عمارة الوقف تكون من الوقف غير المعين، علماً أن عمارة الوقف هي في الحقيقة خدمة للموقوف لهم، وعليه يؤخر الصرف عليه، وتقدم عليه العمارة كما تقدم لاحقاً.

وقد فصل الدكتور محمد الكبيسي في حال الجهة التي تنفق على العمارة، وهي[3]:

- أن يكون هناك مال مشروط من قبل الواقف للعمارة، وهذا يُعين في عمارة الوقف بكل سهولة ويسر.
- أن تكون العين الموقوفة معدة للاستغلال، كأن تؤجر، فيتم أخذ مال من أجرها لإصلاحها وعمارها.
- أن تكون العين الموقوفة معدة للانتفاع بعينها، كأن يكون الموقوف عليهم هم من يسكن هذه الدار، فإن المنتفع بها هو من عليه عمارة الوقف وإصلاحه، بناءً على القاعدة الفقهية [الغرم بالغنم].

---

(1) انظر: سليمان الجمل، حاشية الجمل على شرح المنهج، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1996)، 605/5.

(2) ابن عابدين، رد المحتار، 566/6، ابن مفلح، المبدِعُ، 338/5، ثم قارن مع: الشعيب، النظارة على الوقف، ص 173.

(3) بتصرف: محمد الكبيسي، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، ص 188.

- أن تكون العين موقوفة على جهة من جهات البر العامة، كالمساجد، ففي هذه الحالة، إذا كانت لهذه الأوقاف ما هو مخصص للصرف عليها، كان ذلك قائماً في حقها، وإلا يتم الصرف عليها من بيت مال المسلمين.

ث. الأسس الشرعية والمحاسبية في حساب نفقات الإعمار من الريع

يمكن وضع أسس شرعية يمكن من خلالها ضبط عملية إعمار أو ترميم الأوقاف، وتحديد مخصصات للإعمار ضمن اللوائح الداخلية لكل مؤسسة وقفية، وبما يتناسب مع إمكانية إعادة الأوقاف المتعطلة للعمل والنشاط من جديد، وهي:

1. أن نفقة الصيانة لا بد أن تكون بنداً رئيسياً في عمليات الصرف، وتقدم على أي صرف من ريع الأوقاف، وكما يقول ابن عابدين: "وفيها لو شرط الواقف تقديم العمارة ثم الفاضل للفقراء والمستحقين، لزم الناظر إمساك قدر العمارة كل سنة، وإن لم يحتجه الآن لجواز أن يحدث حدث ولا غلة"[1].
2. أن يتم إرشاد الواقف لأمر الصيانة عند وضع الحجة الوقفية، وإلا فيتم استقطاعها من غلة الأوقاف بطريقة دورية وزمنية لحال انتهاء الزمن الافتراضي للمبنى الوقفي.
3. أن تقوم المؤسسة الوقفية بجدولة الصيانة زمنياً على المبنى الوقفي، بحيث إذا انتهى العمر الافتراضي للمبنى الوقفي، يتم البحث في موضوع إعادة الإعمار كلياً أو استبدال الوقف بخيار أفضل.
4. أن تقوم المؤسسة الوقفية أو الناظر على الوقف باستقطاع نسبة من الريع سنوياً لغرض وضعها في صندوق لإعادة إعمار الأوقاف حال انتهاء العمر الافتراضي لها، وهذه النسبة تتوقف على سعر العقار وتكلفة البناء ضمن ما هو متعارف عليه في هذا المجتمع أو ذاك.
5. يمكن أن يتم استثمار هذه المخصصات المرصودة لعمليات البناء في فترات زمنية تتناسب مع الوضع الافتراضي للمبنى ضمن أقل درجات

---

(1) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار، 566/6.

المخاطرة، وقد استثمرت مؤسسة الأوقاف في دبـــي بعض المخصصات لهذا الغرض عند وجود فائض في ريع الأوقاف.

6. يذكر الدكتور حسين شحادة أن "تحديد عوائد ونفقات كـــل صـــيغة استثمارية أو عقد استثماري أو مجال استثمارى على حدة حتى يمكـــن تقويم الأداء الاستثماري كما يساعد في قرارات الاســـتبدال والإبـــدال والصيانة والترميم.."[1]، وهذا عين الصواب، إذ لا بد مـــن الجـــدوى الاقتصادية [Feasibility Study] لكل من عمليات الصيانة ثم عمليات إعادة الإعمار، والتي من خلالها يمكن اتخاذ قرار اعتماد هـــذه الصـــيغة المالية أو تلك، مما سيأتي ذكره.

هذه الأسس الشرعية، يقابلها معايير محاسبية لممتلكات الأوقاف وإن كانـــت معطلة أو فيها ضعف في غلاتها، وغالباً ما تتم معاملة المؤسسات الوقفية محاســـبياً كمحاسبة المنظمات غير الهادفة للربح المادي، وقد أورد الدكتور حسين شـــحادة والدكتور سمير الشاعر عدة معايير محاسبية لاحتساب أعيـــان الأوقـــاف المعطلـــة وهي[2]:

1. تكوين مخصصات لمواجهة الإهلاك والصيانة والـــتعمير والاســـتبدال في المستقبل بما يحقق المحافظة على أعيان الوقف المستثمرة المغلـــة للإيـــراد والمنافع، وتحسب تلك المخصصات وفقاً لطرق المحاسبة المتعارف عليها لأن ذلك من المسائل التجريدية الفنية.
2. يتم تطبيق أساس خصم مصروفات الصيانة والترميم الفعلية من غلـــة أو عوائد أصول الوقف المستثمرة، بحيث ما يوزع على المســـتفيدين هـــو الصافي، وإذا لم تكف تلك العوائد فيغطى الفرق من مخصص مصروفات الصيانة، والغاية من تلك المعالجة هى المحافظة على اســـتمرارية أصـــول الوقف المستثمرة التى تحقق العوائد.

---

(1) انظر: حسين شحادة، استثمار أموال الوقف، ص 106.

(2) انظر بتوسع: معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، معيـــار الوقف، [1/1/8]، حسين شحادة، استثمار أموال الوقف، ص 107، سمـــير الشـــاعر، مذكرات في الأصول المحاسبية للأوقاف، [ماليزيا، المعهد الدولي للوقـــف الإســـلامي، 2010]، ص 75.

3. اعداد مجموعة من القوائم والتقارير المالية التى تتضمن بيانات ومعلومات محاسبية تساعد في المتابعة والرقابة وتقويم الأداء الاستثماري، وتساعد كذلك في اتخاذ القرارات الاستثمارية المختلفة من اقتناء أو استبدال أو صيانة أو ترميم أو نحو ذلك، وتعتبر تلك القوائم والتقارير من أهم أساليب العرض والإفصاح، والهدف منها توفير البيانات الملائمة لاتخاذ القرارات، وتوفير البيانات والقوائم المالية لمستخدميها، لتمكينهم من التنبؤ بالمقدرة الإيرادية للمشروع، وتوفير البيانات الملائمة للحكم على مقدرة الإدارة، وتوفير الحقائق والمعلومات التفسيرية عن العمليات التي قام بها المشروع، وتحديد الربح بواسطة قائمة الدخل وإظهار المركز المالي عبر الميزانية، وتوفير قائمة التدفقات النقدية المفيدة في مجال التنبؤ.
4. يمكن اعتبار استقلال الذمة المالية للوقف معياراً هاماً في احتساب الممتلكات، وبذلك تكون معاملات الوقف مستقلة عن معاملات الواقف والناظر أو الجهة المتولية أمور الوقف، وتتم المحاسبة على معاملات الوقف على أنه مستمر في تقديم الخدمات والمنافع إلى الموقوف عليهم ما دامت أعيانه قائمة وتقدم المنافع، وأنه ليس في حالة تصفية وهذا في ظل الوقف التأبيدي، أما في حالة الوقف المؤقت فإنه يعتبر مستمراً في أدائه حتى نهاية أجله المحدود، ثم تؤول الملكية بعد ذلك إلى الواقف أو إلى غيره حسب الوارد في حجة الواقف.
5. تقسم حياة الوقف إلى فترات زمنية قصيرة، وفي نهاية كل فترة تقاس الإيرادات والنفقات ويوضح الفائض أو العجز، لاسيما وأن هناك بعض المنافع والغلات والعوائد والنفقات مرتبط بالفترات الزمنية، وعلى مستوى المؤسسة الوقفية فإن القوانين الحكومية تلزمها بإعداد قوائم مالية في نهاية كل فترة مالية مدققة بمعرفة مراقب الحسابات الخارجي.
6. يعتبر التدوين والتوثيق من الموجبات التي لا يمكن إهمالها، لأنها تحفظ الأموال وتحدد الحقوق وتمنع الشك، لذلك يجب إثبات معاملات الوقف

أولاً بأول في الدفاتر والسجلات ونحوها من المستندات والوثائق والعقود ونحو ذلك حسب قيمتها وقت الاقتناء أو عند التحصيل أو عند الصرف.

7. تقاس معاملات الوقف عند إثباتها بالدفاتر والسجلات، وعند إعداد القوائم المالية على أساس القياس النقدي، وفي حالة وجود أعيان فتثبت في سجلات وبطاقات إحصائية بالكميات أي عيناً، ثم تُقَوَّم على أساس الأسعار السائدة وقت الاقتناء حتى يمكن العرض والإفصاح في القوائم المالية بالقيم النقدية.

8. تقويم الأموال على أساس التكلفة التاريخية: تطبيقاً لمبدأ الموضوعية، أمّا في نهاية الفترة المالية فيجب أن تُقَوَّم على أساس التكلفة الجارية، وحيث أن ذلك صعب تطبيقه عملياً لأسباب كثيرة، فلقد رأت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية تطبيق أساس التكلفة التاريخية بسبب الافتقار إلى ضوابط موضوعية للقياس على أساس التكلفة الجارية.

9. تحقيق إيرادات الوقف بالتحصيل الفعلي للغلة أو العائد، أو ما يعرف بمعدل العائد المالي، [Financial rate of Return] لأن هذا هو المتيقن حتى يمكن توزيعه على مستحقيه بالرغم من أن هذا يخالف أساس الاستحقاق المطبق في الفكر المحاسبي التقليدي، وليس هناك من مخالفة شرعية إذا طبق أساس الاستحقاق إن أمكن، مع تطبيق أساس الاستحقاق لبيان ما يخص كل فترة مالية من إيرادات ونفقات[1].

---

(1) العمل على تحديد معايير النفقات والإيرادات ضمن الأسس النقدية والاستحقاقية والإنتاجية، فالأساس النقدي، هو الاعتراف بالنفقة أو الإيراد في حال دفع أو قبض قيمتها، ويكون في المحاسبة الحكومية، وليس المحاسبة المالية العادية، وأساس الاستحقاق يعني: الاعتراف بالنفقة أو بالإيراد عند استحقاقها أو اكتسابها بغض النظر عن قبضها أو دفع أي مبالغ نقدية، وأساس الإنتاج يعني:الاعتراف بالإيرادات عند الإنتاج (النفط والمعادن) حسب نسبة إتمام الإيراد الإنجاز. انظر: سمير الشاعر، مذكرات في الأصول المحاسبية للأوقاف، ص 83.

10. المقابلة بين الإيرادات والنفقات: يطبق هذا الأساس على مستوى الوقفية الواحدة إذ يجب خصم مصروفات ونفقات الوقف من عوائده أو من غلته ويمثل الفرق الفائض القابل للتوزيع على المستفيدين، كما يمكن تطبيقه كذلك على مستوى الهيئة أو المؤسسة الوقفية لمعرفة الفائض أو العجز لاتخاذ القرارات بشأنهما.

11. العرض والإفصاح: ويقصد بهما أن تقوم مؤسسة الأوقاف بإعداد القوائم والتقارير المالية كل فترة زمنية مناسبة، حيث تعرض فيها نتائج أنشطة الوقف حتى يتسنى لمن يهمه الأمر الحصول على البيانات والمعلومات النافعة والمفيدة التي تمكنه من متابعة الأعمال واتخاذ القرارات.

وبناءً على هذه المعايير المحاسبية لكلفة الأوقاف، يمكن تحديد أسس المحاسبة على استهلاك أعيان الوقف واستبدالها، وهي[1]:

أولاً: طبيعة أعيان الوقف القابلة للاستهلاك، بأن تخضع موجودات الوقف ذات الطبيعة الثابتة والتي يطلق عليها عروض القنية والمقتناة لأغراض در الإيرادات وتقديم المنافع للمستحقين من الوقف للإستهلاك، نتيجة العمل أو التشغيل أو لعوامل الإهلاك والتعرية الطبيعية، ويدخل ضمن أعيان الوقف التي ينطبق عليها الإستهلاك على سبيل المثال لا الحصر ما يلي: العقارات التي تغل إيراداً أو منفعة، الحدائق والبساتين التي تغل زروعاً وثماراً، المصانع التي تولد صافي إيراد ينفق في مجال البر، الموجودات المنقولة التي لها صفة الدوام، مثل السيارات والعُدد وما في حكم ذلك، الحقوق المالية التي يمكن أن تستهلك مثل حقوق الارتفاق كالطريق والمسيل، وهذه الموجودات تتناقص قيمتها بسبب التشغيل أو التعرية أو التقادم، ويأتي وقت تتوقف فيه عن العطاء، ويتطلب الأمر تجديدها واستبدالها.

ثانياً: اعتبار كلفة إهلاك أعيان الوقف، وهي ما يتم إنفاقه على الشيء مقابل تعويض مقدار النقص الذي طرأ عليه بغرض تجديده أو استبداله، وعليه يتمثل مفهوم استهلاك أعيان الوقف بمقدار النقص الذي يطرأ عليها بغرض تجديدها أو استبدالها تطبيقاً لأساس الاستمرارية في المحاسبة ومبدأ التأبيد في الوقف.

---

(1) نقلاً عن: سمير الشاعر، مذكرات في الأصول المحاسبية للأوقاف، ص 99.

ثالثاً: تقدير مقدار إهلاك أعيان الوقف، ويعتبر تقدير مقدار إهلاك أعيان الوقف من المسائل الفنية لتقدير مقدار النقص في عين الوقف الذي يحدث، والمطلوب تعويضه حتى يمكن تجديد الوقف أو استبداله لاستمرارية الأداء.

رابعاً: تكوين مخصص إهلاك أعيان الوقف، يحكم النظرة للاستهلاك في المؤسسات غير الهادفة للربح أسلوبان هما: موافقة الفكر المحاسبي التقليدي في منطق الإهلاك المطبق في المؤسسات غير الهادفة للربح، والثاني: عدم تكوين أي مخصصات لإهلاك الأصول الثابتة، وتستبدل عند هلاكها بتمويل من إيرادات العام نفسه إذا كان هناك سيولة متاحة.

خامساً: الأسس المحاسبية لتكوين مخصص إهلاك أعيان الوقف تتمحور حول: مخصص إهلاك أعيان الوقف السنوي كلفة على إيرادات الوقف إذا سمحت، ومخصص إهلاك أعيان الوقف من النفقات المحسوبة المؤجلة للصرف لحين التجديد أو الاستبدال، وهذا ما يطلق عليه اسم أساس الاستحقاق في المحاسبة، والقيمة البيعية للأصل المستهلك (البدل) قيمة رأسمالية لا تدخل ضمن الإيرادات التي توزع، بل تستخدم في عمليات التجديد والإحلال، وهذا ما يطلق عليه اسم (الإيرادات الرأسمالية)، وأخيراً تعتبر مبالغ مخصصات إهلاك أعيان الوقف، محجوزة ومحبوسة لأغراض التجديد والاستبدال ولا يجوز إنفاقها في غير ذلك، وهذا ما يسمى بالتخصيص.

سادساً: أما المعالجة المحاسبية لكلفة إهلاك أعيان الوقف، فتتمثل في المعالجة المحاسبية لكلفة إهلاك أعيان الوقف من خلال التالي: تخصم كلفة إهلاك أعيان الوقف من إيرادات الوقف إن سمحت بذلك، وتظهر في قائمة إيرادات ونفقات الوقف في نهاية الفترة المالية، ويظهر مخصص إهلاك أعيان الوقف ضمن الالتزامات في قائمة المركز المالي للوقف باعتبارها أموالاً محبوسة لتجديد واستبدال الأعيان المستهلكة، كما يضاف عائد أموال مخصص إهلاك أعيان الوقف المستثمرة إلى الرصيد المخصص لتنفق في تجديد واستبدال الأعيان المستهلكة، ولا يجوز توزيع هذا العائد على المستفيدين من الوقف.

المطلب الثاني: آليات وصيغ إعادة الإعمار للأوقاف المعطلة

يشمل هذا المطلب طرقاً وآليات وصيغاً لإعادة إعمار الأوقاف المتهالكة، ويمكن حصر أهم هذه الطرق والآليات بعد استقراء تام لها، وبعد تطبيق البعض منها قديماً، والآخر حديثاً، كما سنستقرئ في هذا الشأن الطرق والآليات التي تعتمدها المؤسسات الوقفية المعاصرة، لأنها الأكثر معرفة ودراية بنجاعة مثل هذه الطرق والآليات.

وسنحصر هذه الطرق بالتالي: الطريقة الفقهية المتداولة قديماً عند الفقهاء وهي الاستبدال والإبدال، ثم تطبيق نظام "البناء والإدارة والتحويل" لإعمار أعيان الوقف. (B.O.T)، وتطبيق أسلوب المشاركة المتناقصة لإعمار أعيان الوقف، والاستفادة من ريع الأوقاف لإعمار أعيان الوقف المعطلة، والاقتراض من ريع الوقف لإعمار أوقاف أخرى، ثم وأخيراً إصدار صكوك إسلامية أو أسهم وقفية على أعيان الوقف للاستفادة منها في إعمارها.

علماً أن هناك صيغاً مالية إسلامية أخرى قد تستعملها المؤسسات الوقفية في إعادة إعمار أوقافها إذا اتفقت مع المستثمرين أو الممولين على ذلك، ولكننا حصرنا الصيغ الأنسب لمشاريع [إعادة الأوقاف المعطلة] فقط، إضافة إلى أن بعض الصيغ المالية الإسلامية لا تناسب طبيعة الأموال الوقفية في مجال الاستثمار والتنمية مثل صيغة بيع المرابحة للآمر بالشراء أو بيوع السلم أو المضاربة بأموال الأوقاف أو التجارة العامة، فكل هذه الصيغ فيها نسب مخاطرة عالية لا تتحملها أموال الأوقاف.

أولاً: الاستبدال والإبدال

الأصل أن يتم الانتفاع بالوقف حسب غرض الواقف، فـ"الوقف يستدعي بقاء أصل ينتفع به على مر الزمان"[1]، ولكن إذا تعطل أو خرب هذا الوقف، ولم يتمكن الناظر من عمارته، فالفقهاء اجتهدوا في وضع صيغ مالية تناسب هذه الحال، فصاروا إلى ما يسمى بالاستبدال وتعني شراء عين جديدة، أو الإبدال أي

---

(1) في المصدر وردت [ممر الزمان]، والأصح ما ذكر أعلاه، انظر: ابن مفلح، المبدِعُ في شرح المقنع، 316/5.

إخراج العين الموقوفة ومقايضتها بعين موقوفة أخرى، ضمن أقوال معتبرة، هي بالملخص:

1. المذهب الحنفي، وهو من أكثر المذاهب الفقهية توسعاً بإجازة استبدال الوقف للمصلحة، خصوصاً إذا تعذر الانتفاع به، وأشاروا إلى دور القاضي في الإذن بذلك، وقد لخصت الموسوعة الفقهية أقوال المذهب إلى ثلاث صور هي[1]:

1. الصورة الأولى عند المذهب الحنفي، تتحدد عندما يشترط الواقف الاستبدال عند خراب الوقف من خلال هاتين الصيغتين:

الصيغة الأولى، أن يذكر الواقف أن وقفه قد يُباع ويُشترى به ما يماثله، فعند هذه الحالة يمكن الاستبدال، ويكون هذا وقفاً بناء على ما ذكره الواقف، ويكون الوقف الثاني قائماً مقام الوقف الأول، وهذا عند القاضي أبو يوسف، وعند محمد بن الحسن، فالوقف صحيح والشرط باطل وهو القياس، باعتبار التأبيد في الوقف[2]، لكن الصحيح ما أوضحه السرخسي في أن شرط الاستبدال لا يؤثر في صحة الوقف، لأن الوقف القائم على التأبيد، وبعبارته: "والتأبيد في جهة صرف الغلة ما بقيت الدنيا"[3]، قد يزال بأي عارض، فيمكن استبداله، فيبقى أصل الوقف وتتغير صورته[4].

وذكر البعض منهم أن الشرط صحيح بشرط موافقة الحاكم، حتى لو اشترط الواقف بيعها والشراء بثمنها أرضاً أخرى، باعتبار أن هذه الأرض المشتراة هي في الحقيقة وقف بناءً على شرائط الأولى، كما أن الأرض تعينت للوقف، فيقوم ثمنها مقامها في حكم الوقف بدون الحاجة إلى وقفها من جديد من قبل الواقف أو من ينوبه.

---

(1) السرخسي، المبسوط، 42/12، الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، 3911/8، ابن عابدين، رد المحتار، 583/6، الموسوعة الفقهية، مصطلح [الوقف]، محمد الكبيسي، أحكام الوقف ص 459، الزحيلي، الفقه الإسلامي، 219/8، 221/8، الزحيلي، الوصايا والوقف ص 219، السعد والعمري، الاستثمار الوقفي، ص 53

(2) ابن الهمام، شرح فتح القدير، 198/6، ابن عابدين، رد المحتار، 537/6، هلال بن يحي، أحكام الوقف، ص 19.

(3) انظر: السرخسي، المبسوط، 32/12، الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، 3912/8.

(4) هلال بن يحي 245هـ، أحكام الوقف، ص 19.

أما الصيغة الثانية، لو شرط أن للقيم الاستبدال و لم يشترطه لنفسه كان له أن يستبدل لنفسه، لأن إفادته الولاية لغيره بذلك فرع كونه يملكها. لكن ابن عابدين يرى أنه لو شرط الاستبدال لنفسه أو لغيره، فالاستبدال جائز على الصحيح، لكن وقف أرضه وشرط أن يستبدلها بأرض ليس له أن يستبدلها إلا بأرض، فلا يصح استبدالها بدار أو بشجر، ولو شرط أرض قرية لا يصح استبدالها بأرض مدينة، للتفاوت في القيمة. كما ذكروا من أن الاستبدال يكون في الأولى، وليس له أن يستبدلها بأرض ثالثة، باعتبار أن الشرط كان في الأولى.

2. **أما الصورة الثانية التي ذُكرت في المذهب الحنفي**، أنه لا يشترط الواقف الاستبدال حين الوقف، لكن تحول الوقف فيما بعد إلى وقف لا يُنتفع به، ففي هذه الحال يصح الاستبدال بشرط موافقة القاضي إذا رأى المصلحة في ذلك وبشروط هي: أن يخرج الموقوف عن الانتفاع به بالكلية، أن يكون هناك ريع للوقف يُعمر به، وألا يكون البيع بغبن فاحش، وأن يكون القاضي عدلاً عاملاً، أو ما يسمى بـ"قاضي الجنة"، وأن يكون البدل عقاراً لا مالاً أو دنانير، وكما اشترطوا أن لا يكون من يقوم ببيعه مجروح العدالة أو أن شهادته لا تقبل، كما أكدوا على أهمية أن يكون البدل في جنس واحد حتى لا تقع الخيانة، لكن ذهب البعض منهم كابن عابدين إلى عدم اشتراط هذا الشرط مع اعتبار الريع الذي قد يتحقق من هذا الإبدال، وهذا كله يقوم عند الحنفية على إذن القاضي إذا رأى المصلحة في الاستبدال أو الإبدال[1].

3. **وفي الصورة الثالثة التي يراها المذهب الحنفي**، أن لا يشترط الواقف الاستبدال والوقف غير معطل، وله ريع وغلة، لكن في استبداله نفع وفائدة، والظاهر عندهم كما يرى أحد محققيهم ابن عابدين أن الأصح أنه لا يجوز الاستبدال، إلا[2]:

أ. أن يشترط الواقف ذلك.

ب. وهي صورة افتراضية، كأن تُغتصب الأرض الوقفية، ويقوم من غصبها بإجراء الماء فيها فتصبح بحراً، فيضمن الغاصب القيمة، وعندها يحق للمتولي أو الناظر استبدالها بأرض أخرى.

---

(1) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار، 585/6.

(2) انظر: الكاساني، بدائع الصنائع، 3914/8، ابن الهمام، شرح فتح القدير، 219/6، ابن قدامة، المغني، 548/7.

ح. وهي أن يدفع الغاصب القيمة النقدية مقابل جحوده الغصب، ففي هذه الحالة يشتري بها المتولي بدلاً.

د. وهي على قول القاضي أبو يوسف بجواز الاستبدال إذا كان في ذلك مصلحة للوقف، كأن يكون ريعه أكثر من القائم، وهو خلاف ما عليه البعض من علماء الحنفية.

هـ. وذهب محمد بن الحسن إلى أن الوقف لو خرب وتم الاستغناء عنه، فإنه يعود إلى مالكه أو ورثته إن كان ميتاً، وعلل ذلك أن وقفه كان لقربة، وقد انقطعت هذه القربة، فينقطع هذا الوقف ويعود لمالكه، وهذا خلافاً لما يراه القاضي أبو يوسف الذي يرى ببيع هذا الوقف الذي أصابه الخراب بإذن القاضي، ويصرف ثمنه إلى ما يماثله، إن مسجد يصرف إلى غرض المساجد.

وهذا الخلاف بينهما، يتمثل أيضاً في لو انهدم الوقف وليس له غلة ما يمكن أن يُعاد إعماره، فعند محمد بن الحسن يُعاد هذا الوقف المهدوم إلى مالكه، شرط أن ينتفي الاستفادة منه على الإطلاق، كمحل تم حرقه بالكامل، لكن لو خرب الوقف ويمكن الاستفادة من أرضه بالتأجير لصالح الوقف فإنه يبقى وقفاً.

وبالمحصلة يبقى الاستبدال عن الحنفية كما يقول محمد أبو زهرة: "طريق من طرق البقاء.. إذ أن الوقف يبقى بالمنقول في أبداله التي تستبدل به"[1].

2. المذهب المالكي

كانوا على تفصيل في المسألة، فأجازوا الاستبدال للضرورة، ومنعوه للمسجد، وللعقار الذي له غلة إلا للمصالح العامة كتوسيع طريق للمسلمين، وملخص قولهم التالي[2]:

أ. أنهم أجازوا الاستبدال في المنقول إذا خيف عليه الهلاك والتلف أو تعطلت منافعه أو أصبح لا يفي بغرض الواقف، مثال ذلك الفرس

---

(1) انظر: محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 183.

(2) انظر: مالك بن أنس، المدونة الكبرى، 276/10، ابن رشد، البيان والتحصيل، 230/12، الحطاب، مواهب الجليل، 661/7، الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 94/7، ابن عرفة، حاشية الدسوقي، 478/5، الونشيري، المعيار المعرب، 12/7، ، الموسوعة الفقهية، مصطلح [الوقف]، الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، 223/8.

الموقوف في سبيل الله تكون نفقتها في بيت المال، فإذا لم تتحقق النفقة، فإنها تُباع ويعوض بدلها سلاح أو غيره مما لا يحتاج إلى نفقة.

والعلة التي يبحث عنها المالكية في موضوع الاستبدال في المنقول أنه قد يوضع ثمنه في مثله إن أمكن أو في شقصه [أي جزء من جنسه]، وذكروا في ذلك ذكور الحيوانات الموقوفة للغزو في سبيل الله، وكان فيها ما يُحصل به اللبن وغيره، لكن لما هرمت أصبح لا ينتفع بها، فعندهم أجازوا بيعها ووضع ثمنها في إناث الحيوانات لتحصيل اللبن لإدامة الوقف القائم، وروى ابن وهب: "سمعت مالكاً يقول في الفرس المحبس في سبيل الله: إذا كَلِب وخبث، إنه لا بأس أن يُباع ويشترى فرس مكانه"[(1)].

ب. في المقابل، منعوا الاستبدال في العقار، حتى لو خرب وتعطل وصار لا ينتفع به، وروي عن الإمام مالك قوله: "لا يُباع العقارُ المحبَّسُ ولو خرِب، وبقاء أَحبَاس السلف داثِرَةً دليلٌ على منع ذلك، ..."[(2)].

ولكن إذا رأى الإمام أو الحاكم غير ذلك، فله أن يبيعه بناء على المصلحة، ويجعل ثمنه في مثله، وورد عنهم أيضاً إجازتهم معاوضة الريع الخرب، فعند ابن رشد: "... إن كانت هذهِ القطعةُ مِن الأرض المحَبَّسَة انقطعت منفعتها جملةً، وعجز عنْ عمارتِها وكرائِها، فلا بأْس بالمعاوضة فيها بمكانٍ يكون حبسًا مكانها، ويكون ذلك بحكم من القاضي بعد ثبوت ذلك السبب، والغبطةُ في ذلك للمُعَوَّض عنه، ويسجل ذلك ويشهد بِهِ"[(3)].

كما أنهم أجازوا بيع العقار إذا كان ذلك للضرورة كتوسيع مسجد إذا كانت تقام فيه الجمعة، - وبعضهم اطلق ذلك ليشمل كل المساجد-، أو لتوسيع

---

(1) مالك بن أنس، المدونة الكبرى، 276/10، ابن رشد، البيان والتحصيل، 204/12، الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 94/7، ابن عرفة، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 480/5.

(2) الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 95/7.

(3) الحطاب، مواهب الجليل لشرخ مختصر خليل، 662/7.

مقبرة المسلمين أو فتح طريق لهم، ويتم ذلك عندهم ولو "جبراً على المستحقين أو الناظر"، مع إبدالهم بحبس غيره[1].

والعلة عندهم كما يرى أبو زهرة: "والأساس في التفرقة بين المنقول والعقار، هو في رجاء الانتفاع في المستقبل من العقار، فشددوا في استبداله، وعدم رجاء ذلك في المنقول، فلم يتشددوا في استبداله"[2].

وسواء أكان هذا الوقف على التعيين أو بدونه، فمنهم من أجاز دفع ثمن الاستبدال إذا كان الوقف معيناً، أما إذا كان غير معين كأن يصرف على الفقراء المستحقين، فلا يلزم التعويض لأن الحق لا يتوقف على حق شخص بعينه، والأجر الذي يصيب الواقف إذا بيع وقفه لصالح المسجد فالأجر أعظم باعتبار أن وقفه سيؤبد.

وعند المالكية أيضاً أن شرط الواقف يُعتبر في عملية الاستبدال أو الإبدال، فلو اشترط الواقف الاستبدال كان للناظر الامتثال لأمره، وإذا شرط عدم الاستبدال كان للناظر أيضاً الامتثال لأمره.

3. المذهب الشافعي

وهم من أكثر المذاهب الإسلامية تشدداً في صيغة الاستبدال للأوقاف، والسبب الخوف من ضياعها أو التعدي عليها، وأجاز بعضهم ذلك في المنقول الذي استهلك و لم يعد يفيد، كالجذع في المسجد إذا تكسر، ويمكن تحديد ما ذكروا بنقاط[3]:

أ. وقع الخلاف في المذهب بخصوص بيع وقف المسجد إذا خرب، وانقطعت الصلاة فيه، فمنهم من منع ذلك كما جاء في المهذب، ومنهم

---

(1) الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 95/7، ، ابن عرفة، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 481/5، وقريب من ذلك يقول الونشيري: "فيجوز بيعه وصرفه في مصالحه، الأصح فالأصح، وبقاؤه لا فائدة فيه، بل في بقائه تعريض لضياعه". الونشيري، المعيار المعرب، 52/7.

(2) انظر: محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 185.

(3) النووي، المجموع، 347/15، روضة الطالبين، 419/4، الشربيني، مغني المحتاج، 531/2، الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، 224/8.

من أجاز بيع حصر المسجد الموقوفة إذا بليت أو جذوعه إذا انكسرت، فبيعها وإعادة الثمن إلى أصل الوقف أولى من ضياع هـذه المتعلقـات بالأصل الوقفي وهو المسجد، ولا يصح أن يسمى ذلك بيعاً للوقـف، باعتبار أنها في حكم المعدومة والهالكة، فتباع ويشترى بثمنها ما يماثلها، فالسجاد البالي يُباع ويشترى بثمنه سجاداً جديداً للمسجد، وهكذا.

ب. وذهب البعض إلى عدم البيع، باعتبار أن الوقف للإدامة في عين الواقف، باعتبار أنها قد تستخدم في مصالح المسجد.

ج. لكن لو تعرّض الأصل الوقفي "المسجد" للهلاك أو السقوط، فيجوز أن يُهدم، ويُبنى مكانه مسجد آخر إذا رأى الحاكم ذلك، ولا يجوز أن يبنى مكانه ما لا يماثله، فالمسجد يبنى مكان مسجد، والبئر يقام مكانها بئر لا مسجد بناءً على شرط الواقف من وقفه، وهكذا دواليك[1].

وهنا يؤكد الشافعية على أهمية شرط الواقف في مسألة الاستبدال، حتى أنهم قالوا أن غلة وقف الثغر [وهو الطرف الملاصق لبلاد الأعداء]، إذا حصل فيه الأمن، وزادت الغلة، فإنها تحفظ لهذا الغرض، لاحتمال عودة الثغر مرة جديدة[2]. واعتبـار المـذهب الشافعي من أكثر المذاهب الإسلامية تشدداً في صيغة استبدال الأوقاف لحفظـه مـن الضياع أو التعدي، دفع الشيخ محمد أبو زهرة إلى القول عند مقارنته أقوال المـذاهب: "هذا تشدد في منع الاستبدال كالمذهب المالكي أو أشد، وإنا لنعتقد أن ذلك إفراطا في التشديد قد يجر إلى بقاء دور الأوقاف خاوية على عروشها لا ينتفع بها أحد.."[3].

4. المذهب الحنبلي

ذهبوا إلى جواز الاستبدال حال تعطل الأوقاف أو خرابها، سـواء أكانـت مسجداً أو غيره بشرط بقاء غرضه مع الحذر من الضياع، فالاستبدال عندهم جائز للضرورة، وملخص ذلك[4]:

---

(1) انظر: النووي، روضة الطالبين، 420/4، الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفـاظ المنهاج، 534/2.

(2) انظر: الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، 534/2.

(3) انظر: محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 187.

(4) ابن مفلح المقدسي، الفروع، 390/7، ابن مفلح، المبدِعُ، 356/5، الخلال، الوقوف من مسائل الإمام أحمد 278/1، الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، 226/8.

أ. أجاز الحنابلة الاستبدال إذا كان الوقف لا يفي بالغرض الذي وقف من أجله، سواء أكان الوقف منقولاً أو عقاراً، مسجداً أو غير مسجد، قال ابن قدامة 620هـ: "ولا يجوز بيعه إلا أن تتعطل منافعه، فيباع ويصرف ثمنه في مثله، وكذلك الفرس الحبيس إذا لم يصلح للغزو بيع واشتري بثمنه ما يصلح للجهاد، وكذلك المسجد إذا لم ينتفع به في موضعه وعنه لا تباع المساجد لكن تنقل آلتها إلى مسجد آخر"[1].

فالوقف عندهم يُحرم بيعه، لكن يجوز استبداله إذا تعطل وصار خراباً، أو أصبح ريعه لا يفى بحاجاته، فيصح بيعه، فالمسجد إذا صار ضيقاً على أهله، وتعذرت توسعته، أو صار خرباً، فيصح بيعه، ويصير ثمنه في مثله، ".. فإذا لم يمكن تأبيدهُ بعينهِ استبقينا الغرض، وهو الانتفاع على الدَّوام في عين أخرى، واتّصال الأبدال يجري مجرى الأعيانِ، والجمود على العين مع تعطُّلها تضييعٌ للغرض"[2].

ب. وهم كالمالكية أجازوا بيع الفرس الموقوف للجهاد إذا لم تصلح للغزو، فيشترى بثمنها ما يماثلها من جنسها تصلح للغزو، وبمجرد شراء البدل يكون هذا وقفاً بناء على شرطه الأول، كما يقول ابن تيمية: "وإذا خرب مكان موقوف فتعطل نفعه، بيع وصرف ثمنه في نظيره أو نقلت إلى نظيره، وكذلك إذا خرب بعض الأماكن الموقوف عليها كمسجد ونحوه، على وجه يتعذر عمارته، فإنه يصرف ريع الوقف عليه إلى غيره"[3].

ج. كما ذكروا أن الوقف إذا تعطلت منافعه فإن يباع وجوباً حتى لو شرط الواقف عدم بيعه، فشرط فاسد، وللحاكم السلطة في ذلك، وللناظر فعل ذلك بإجازة الحاكم، بل أجازوا "بيع بعض آلته وصرفها في عمارته"[4].

---

(1) انظر ابن قدامة، المغني، 548/7.

(2) انظر ابن قدامة، المغني، 549/7.

(3) انظر: ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 93/31.

(4) ابن مفلح الحنبلي، المبدِعُ في شرح المُقنع، 356/5.

والمعتبر من آراء هذه المذاهب المعتمدة هو:

1. أن الاستبدال جائز عند الجميع، بعضهم من توسع كالحنفية ثم الحنابلة، والآخر قد أجاز بعد التفصيل كالمالكية، والأخير أباح عند الضرورة كالشافعية، فالجميع قد وافق على صيغة الاستبدال بنسب معينة، فالوقف إذا خرب أو أصابه العطل وصار لا ينفع كالفرس الذي حبس ولم يتم الاستفادة منه، فإنه يباع ويصرف ثمنه في مثله عند أغلب الفقهاء، فالوقف وإن خرب وتعطل يبقى وقفاً ولا يعود لصاحبه، خلافاً لبعضهم ومنهم محمد بن الحسن الذي أفتى بعودته إلى صاحبه أو ورثته كما ذكرنا سابقاً.
2. المعمول به عند الفقهاء أن الأصل إذا لم يحصل به المقصود قام بدله مقامه، فالوقف إذا لم يف بسد صيانته أو الصرف على مستحقيه، فإنه يُباع أو يتم استبداله بوقف آخر بشرط القاضي وبتعليل الناظر أو المتولي، فالمسجد الذي هُجر يُستبدل بآخر لصالح المسلمين، كما فعل سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنه، عندما نقل مسجد الكوفة القديم إلى مكان آخر، وصار الأول سوقاً للتمارين[1]، فيجوز أن تتغير صورة الوقف ويتغير شكله، من صورة إلى أخرى للمصلحة الراجحة التي يراها الناظر ويقرها القاضي.
3. أقر الفقهاء كذلك أن يخصص من غلة الوقف ما ينفق على الوقف وعمارته، لكن إذا تعطلت هذه الغلة لسبب من الأسباب تكون النفقة من بيت مال المسلمين، فعند العلماء أن: "... نفقة الموقوف ومؤنة تجهيزه وعمارته من حيث شرطها الواقف من ماله، أو من مال الوقف، وإلا فمن منافع الموقوف، ككسب العبد وغلة العقار، فإذا انقطعت منافعه، فالنفقة ومؤنة التجهيز لا العمارة في بيت المال، وإذا شرط الواقف نظراً لنفسه أو لغيره اتبع شرطه، وإلا فهي للقاضي، وشرط الناظر عدالة وكفاية، ووظيفته عمارة وإجارة وحفظ أصل وغلة وجمعها

---

(1) انظر: ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 267/31.

وقسمتها على مستحقيها، فإن فوض له بعضها لم يتعده، ولواقف ناظر عزل من ولاه النظر فيه، ونصب غيره مكانه"[1].

4. تدخل مسألة قريبة من قضية الاستبدال، وهي بيع جزء مـــن الوقـــف بهدف تعمير الباقي منه، والظاهر أنها مسألة فيها اختلاف، لكن الراجح أنه يُصار إلى هذا ويصح في حال عدم وجود سبيل لبناء "الوقف مـــن إجارة أو استدانة وغير ذلك..."[2]، ووجود حالة اضطرار لهذا الوقف، بحيث إذا لم يتم البيع لتعمير الباقي، هلك الكل وضاع.

ثانياً: تطبيق نظام "البناء والإدارة والتحويل" لإعمار أعيان الوقف. (B.O.T)

هذه الصيغة مستوحاة من الفكر الغربـــي في مجال التمويل، وتعني اختصاراً بـــ [BOT]، ومعناها وتعني البناء [Build]، التشغيل [Operate]، التحويل [Transfer][3].

وهذه الصيغة التي لم يتداولها الفقهاء سابقاً لا تتعارض مع أحكـــام الشـــريعة الإسلامية، بل تشكل رافعة وحلا لمشاكل التمويل ونقص السيولة المالية، وهي إن

---

(1) الخطيب، الإقناع في حل ألفاظ أبـــي شُجاع، حققه: عبد الرحمن الكشك، (دمشـــق، مكتبة دار الخير، ط1، 2002)، 378/2.

(2) انظر: مجمع الفقه الإسلامي بالهند، دور الوقف في التنمية، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 2007)، ص 205.

(3) هناك العديد من الأنواع: أ) نموذج BOO: ويعني (بناء- تملك وتشغيل)، حيث في هذا النموذج لا تكون الشركة أو المتعهد ملتزمًا بتحويل ملكية المشروع للدولة، ب) نموذج BTO: ويعني (بناء-تحويل وتشغيل)، حيث يقوم المتعهد بالبناء وتحويـــل الملكيـــة إلى الدولة، ويقوم هو بالتشغيل، وهنا تتحمل الدولة تكلفة الصيانة والتأمين على المشـــروع خلال فترة التشغيل، جـــ) نموذج BRT: ويعني (بناء-تأجير -تمليك)، إذ يقوم المتعهد بناء المشروع ثم يؤجره للدولة خلال فترة معينة ليملكه إياها في النهاية وهنا يتجنـــب المستثمر خطر التقلبات في عوائد المشروع، د) نموذج BOOST: ويعني (بناء-تملـــك-تشغيل-دعم-تحويل)، وهنا تقوم الدولة بتقديم دعم أو إعانة للمشروع خـــلال فتـــرة التشغيل، هـــ) نموذج DBFOT: ويعني (تصميم-بناء-تمويل-تشغيل-إعادة)، حيـــث يقوم المتعهد بالتصميم والتمويل والبناء والتشغيل. ويرى البعض من الباحثين أن نظـــام BOT هو تطوير غربـــي لمنتج إسلامي، خصوصاً أنها تشترك في بعض خصائها بصيغ الإحكار والمرصد والإجارتين. انظر بتوسع: سمير عبد العزيز، إسماعيل حسن، شـــكري العشماوي، نظام البناء، والتشغيل، نقل الملكية لتمويل وإدارة وتحديث مشاريع البنيـــة الأساسية، (الإسكندرية، مطبعة الاشعاع، ط1، 2003)، ص 2،

كانت تناسب العديد من الدول، إلا أنها تصب في خدمة المشاريع الوقفية والأوقاف المعطلة بطريق نموذجية، إذ أن علة الأوقاف المعطلة هي نقص التمويل الذي يعيد أصولها ويجدد ريعها، وما دامت هذه الصيغة غالباً ما تنحصر في البنى التحتية، فإن الأمر يزداد وضوحاً واستبانةً عندما يُعرف أن أغلب الأوقاف المعطلة تنحصر في البنى التحتية، سواء أكانت للتعليم أو الصحة أو المجال الخدماتي.

وقد أجاز مجمع الفقه الإسلامي في دورته [19]، قرار رقم 182، تطبيق نظام البناء والتشغيل والإعادة في تعمير الأوقاف والمرافق العامة، مع ضبط أنواعها المتعددة(1).

كما أن الأوقاف المعطلة أو حتى المؤسسات الوقفية تفتقد في العديد من الأحيان إمكانيات التطوير أو الاستثمار العقاري أو وجود الكادر المؤهل للدخول في هكذا مشاريع، فمع نقص الأموال قد تنقص الإمكانيات البشرية، وهذه السمة موجودة في بعض المؤسسات الوقفية المعاصرة، بدليل أن الأوقاف المعطلة لو كانت تحصل على صيانة ومتابعة دائمة لما تعطلت، وأصبحت بحاجة إلى إعادة تطوير واستثمار.

والحقيقة أن هذه الصيغة تناسب المؤسسات الوقفية لإعادة إعمار أوقافها المعطلة، خصوصاً وأن هذه المؤسسات تحتاج التمويل والسيولة المالية[Cash Flow]، وتحتاج أن تُحيي أوقافها المعطلة، وفي الوقت نفسه لا تتنازل عنها، وهذه الصيغة توفر هذا كله للأوقاف، وتستفيد من جني الأرباح، شريطة أن لا يتجاوز المستثمر المدة المسموحة له في جني أرباح استثماره، وأن تبقى الملكية للأوقاف ولا تصرف بأي حال من الأحوال إلى المستثمر أو الممول(2).

2. أن تكون الأوقاف المعطلة أو المتهالكة أو المشاريع الوقفية المخصصة لهذا النظام أو الصيغة مشاريع كبيرة الحجم، وهذا يظهر من خلال تحليل التكاليف والمنافع [Cost-Benefit Analysis] للمشروع، لعدة

---

(1) قرارت مجمع الفقه الإسلامي، الإمارات، الدورة [19]، أبريل، 2009، نقلاً عن: [www.fiqhacademy.org.sa].

(2) قرارات مجمع الفقه الإسلامي بالهند، 1989-2004، (الهند، مجمع الفقه الإسلامي ط 11، 2004)، ص 203.

اعتبارات من أهمها مراعاة قدرة المؤسسة الوقفية وإمكانياتها البشرية والمادية المتواضعة، ولضرورة أن تكون هذه المشاريع الكبيرة قائمة على أسس مهنية وعالمية، فالمشاريع الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تمولها الأوقاف وتديرها، أما المشاريع الضخمة أو الأوقاف المعطلة والتي يمكن أن تدر ريعاً كبيراً فيمكن أن تتعاون المؤسسة الوقفية مع المستثمر لغرض إحيائها وتفعيلها، ثم من ريعها الكبير يمكن تمويل مشاريع وقفية صغيرة أو متوسطة.

3. ولأن الأوقاف المعطلة أو المتهالكة كان أحد أسبابها الرئيسية ضعف الصيانة والمتابعة الإدارية، فيجب على المؤسسة الوقفية أن تشدد على أهمية الصيانة لهذه الأوقاف خلال استثمارها وإدارتها من قبل المستثمر، [قبل التعاقد معه][1]، ثم بعد أن ينتهي عقده مع المؤسسة الوقفية تكون هذه الأوقاف في صورة تمكن المؤسسة الوقفية من الاستفادة منها مالياً والاهتمام بصيانتها بشكل دوري، وإلا سوف تعود إليها الأوقاف متهالكة كما كانت، فتبدأ المؤسسة الوقفية من جديد طرح مناقصة لمستثمر آخر لكي يقوم باستثمارها من جديد، وفي هذه الحال تكون المؤسسة الوقفية غير منتفعة بهذا الوقف على الإطلاق.

4. استفادة المؤسسة الوقفية من ريع هذه الأوقاف المعطلة أو المتهالكة خلال فترة استثمارها من قبل المستثمر ولو بنسب بسيطة لغرض إبقاء الصرف على مصارف هذه الأوقاف، ولكي يبقى مصرف الوقف قائماً ولا يُعطل.

وكما سيأتي معنا، سنرى أن بعض المؤسسات الوقفية يتبنى هذه الصيغة المالية ويمارسها في الأوقاف المعطلة أو المشاريع الوقفية التي تحتاج إلى تمويل مالي كبير.

وقريب من هذه الصيغة المالية، صيغة **الإجارة المتناقصة والمنتهية بالتمليك** لصالح المؤسسة الوقفية، كأن تتفق المؤسسة الوقفية على إعادة تعمير أوقافها المعطلة من خلال الاتفاق مع جهة تمويل تعمر هذه الأوقاف المعطلة كمشروع استثماري يُدر ريعاً لها للمؤسسة، فتؤجر إجارة طويلة لصالح هذه الجهة الممولة، فتستوفي ما

---

(1) سمير عبد العزيز وآخرون، نظام البناء، والتشغيل، نقل الملكية، ص 43.

دفعته من تمويل للأوقاف المعطلة، ثم تعود الأرض وما عليها للمؤسسة الوقفية، فالمؤسسة تؤجر لهذه الجهة ثم تعود لها منفعة هذه الأوقاف.

والاعتبار هنا أنه يجب تدارك موضوع الصيانة لهذا المبنى حتى عند تسلمه حيث يكون نافعاً ومدراً للمؤسسة الوقفية، وهذا ما ذكرناه في الصيغة السابقة.

ثالثاً: أسلوب المشاركة المتناقصة لإعمار أعيان الوقف

يمكن القول أن هناك نوعان من المشاركة للممتلكات الوقفية، يعبر عنهما بالتالي:

المشاركة الدائمة، وتعني المشاركة بين اثنين في المال والربح، وهي تقارب شركة العنان عند العلماء والفقهاء قديماً.

أما وقفياً، فيمكن أن تقوم المؤسسة الوقفية بتقديم أحد عقاراتها الوقفية باعتبار أن أغلب ممتلكاتها متوفر في العقار، ثم يشاركها مستثمر بتقديم تمويل لبناء هذا العقار، فيكون الأخير مالكاً للبناء، والمؤسسة الوقفية مالكة للعقار، وعند التشغيل، يتم احتساب الريع بناء على تكلفة العقار والبناء.

وعند التحقيق، والنظر في أملاك الأوقاف، خصوصاً المتهالكة أو التي تحتاج إلى إعادة إعمار، نرى:

1. أنه من الناحية المالية والاقتصادية والاجتماعية، هذا الخيار هو الأفضل والأنسب، لاعتبار أن هذه الأوقاف المتهالكة إذا لم تستثمر أو تمول ستبقى خراباً، بل قد تصادر ويُعتدى عليها لاحقاً من قبل الأفراد أو غيرهم كما هو واقع.

ويرى الدكتور منذر قحف أن هذه الصيغة مقبولة إذا تمت مناظرتها بصيغة الاستبدال التي أجازها الفقهاء، وخصوصاً كي لا يؤدي ترك الوقف المتهالك إلى مفسدة، بحيث تبقى الأوقاف خربة لا استغلال فيها، ويرى الدكتور بجوازها باعتبار أن المؤسسة الوقفية "قامت باستبدال جزء من أرض الوقف بجزء من المبنى أو المشروع المقام عليها، وبذلك لا يكون فيه نوع من الإهدار للأملاك الوقفية، بل ربما يكون أنفع وأكثر ريعًا وعائدًا..."[1].

---

(1) منذر القحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، ص 259.

2. أما من الناحية الشرعية والقانونية، نرى أن هذه الصيغة قد تتعارض مع طبيعة المال الوقفي القائم على أنه ملك الله وأنه مال مؤبد.

المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك لصالح المؤسسة الوقفية، وهي صيغة استثمارية تعني أن يشترك طرفان في مشروع، ويكون الربح بينهما على قدر مشاركة كل طرف في رأس المال، ثم تدريجياً يتنازل أحدهما للآخر عن نسبة من ربحه لصالح الآخر، على أن تعود ملكية المشروع له تماماً.

أما في الأعمال الوقفية، فتقوم المؤسسة الوقفية بتقديم أوقافها المتهالكة أو تلك التي قد تحتاج إلى إعادة إعمار للمستثمرين كي يقوم بالمساهمة المالية وتصميم مشروع استثماري جديد على هذه الأوقاف، وعند التشغيل، يتم اقتسام الأرباح بينهما بناءً على نصيب كل من العقار الوقفي والمال الذي دُفع من قبل هؤلاء المستثمرين، ثم يتم الاتفاق بين الطرفين على أن تعود ملكية هذه المنشآت أو ما تم بناؤه على هذه الأوقاف لصالح المؤسسة الوقفية في نهاية الأمر، من خلال أقساط تُدفع لهم [أي المستثمرين] بصورة تدريجية من خلال أرباحهم من هذه الأوقاف التي تم تعميرها.

وهنا يجب التأكيد في كلا الصيغتين، أن الأوقاف يجب أن تستفيد من هذه الأجرة للصرف على الموقوف لهم، لا أن يتم دفع كامل حصة المؤسسة الوقفية لغرض شراء ملكية المشروع المبني على هذه الأوقاف.

بعد هذا، يمكن أن نقدر فنقول إنه وبعد خبرة عملية في العمل الإداري في بعض المؤسسات الوقفية، بضرورة الابتعاد عن صيغة الشراكة الدائمة لاعتبار وشبهة أن يتسلط الممول أو شريك الوقف المتهالك على هذا الوقف، ثم يجيره لحسابه ومتلكاته، وهذا قائم بلا شك في جيران الأوقاف المتهالكة، فما بالنا في شركاء الأوقاف الفاعلة والتي تدر مالاً وريعاً، فالأصل الابتعاد عن هذه الصيغة، فظاهرها الرحمة وباطنها العذاب.

وعليه، يجب على المؤسسة الوقفية تطبيق صيغة الشراكة المتناقصة والمنتهية بمجال الأوقاف المتهالكة أو المتعطلة أو حتى المشاريع الوقفية الاستثمارية، حمايةً لأصل الوقف، واعتباراً لشرط الواقف، وحفظاً لحقوق الموقوف لهم.

رابعاً: الاستفادة من ريع الأوقاف لإعمار أعيان الوقف المعطلة

ناقش العلماء سابقاً مسألة نقل ما تبقى من غلة الوقف والفائض منه إلى وقف مماثل، كأن يؤخذ من زيادة ما تبقى من غلة وقف مسجد مثلاً ليصرف على مسجد آخر باعتبار أن مقصود الواقف الصرف على المساجد من وقفه، ولخص ذلك شيخ الإسلام بقوله: "إن الواقف لو لم يشترط هذا فزائد الوقف يصرف في المصالح التي هي نظير مصالحه... وما فضل من ريع الوقف واستغني عنه، فإنه يصرف في نظير تلك الجهة، كالمسجد إذا فضلت غلة وقفه عن مصالحه صرف في مسجد آخر، لأن الواقف غرضه في الجنس، والجنس واحد، فلو قدر أن المسجد الأول خرب، ولم ينتفع به أحد، صرف ريعه في مسجد آخر. وكذلك إذا فضل عن مصلحته شيء، فإن هذا الفاضل لا سبيل إلى صرفه إليه، ولا إلى تعطيله، فصرفه في جنس المقصود أولى، وهو أقرب الطرق إلى مقصود الواقف"[1].

وأكد ذلك أيضاً ابن قدامة بقوله: "وما فضل من حصره وزيته [أي المسجد] عن حاجته جاز صرفه إلى مسجدٍ آخر"[2]، وابن مفلح كذلك بقوله: "وما فضل عن حاجته.. جاز صرفه إلى مسجد آخر.. لأن انتفاع في جنس ما وقف له، فكان مصروفاً في مثله"[3]، وابن عابدين من الحنفية الذي قال: "جاز للحاكم أن يصرف من فاضل الوقف الآخر عليه"[4].

ففاضل ريع الوقف يصرف في مثله، وهذا ما أكده مجمع الفقه الإسلامي المعاصر، إذ رأى أن الموارد الزائدة "للأوقاف الأخرى التي لا تحتاج إليها الأوقاف حالياً، ولا يتوقع الاحتياج إليها في المستقبل القريب، والحفاظ عليها قد يصبح مشكلة كبيرة للمتولين، لأنه يخاف عليها السلب والنهب أو التدخل من قبل الحكومة أو من قبل أشخاص خائنين، ينبغي أن تنفق هذه الموارد الزائدة في مصارف الأوقاف المماثلة لها مثل صرف موارد المدرسة في مدرسة أخرى"[5]

---

(1) انظر: ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 18/31، 206، قارن مع: الونشيري، المعيار المعرب 6/7.

(2) انظر ابن قدامة، المغني، 550/7.

(3) ابن مفلح الحنبلي، المبدِعُ في شرح المُقنع، 357/5.

(4) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 551/6.

(5) قرارات وتوصيات مجمع الفقه الإسلامي بالهند، ص 202.

وخصوصاً إذا كانت أوقافاً مماثلة في الجنس، كأن تكون غلة الأوقاف في مسجد ما فائضة، فتصرف في سد حاجة مسجد آخر، وهذا مدخل تمويلي هام يمكن اعتباره مدخلاً لإعمار الأوقاف المتهالكة أو المعطلة، إذ به يمكن تطوير أداء الأوقاف بصورة جماعية، وتكون الأوقاف الحية مدخلاً لإعادة إحياء الأوقاف "الميتة" أو المعطلة.

وبهذه الصورة، يمكن جعل الأوقاف التي تتماثل في الجنس كوحدة موضعية في مجال المصروفات والإيرادات، وهذا من الناحية الحسابية أفضل وأدق، وجرت العادة في بعض المؤسسات الوقفية على حصر الأوقاف ومصارفها وتبويبها بناءً على نوع المصرف، وفي مؤسسة الأوقاف بدبي تحصر المؤسسة أوقافها بناءً على أنواع مصارفها.

لكن لو كان الوقف في جنس آخر، كأن يكون الوقف المخصص للتعليم فيه فائض في ريعه، مقابل وقف مخصص للصحة متهالك أو بحاجة لإعادة إعمار، فهل يصح الاقتراض من ريع الوقف التعليمي لإعمار وقف الصحة [؟].

والرأي الذي يميل إليه الباحث، أنه لا حرج شرعي في ذلك مع اعتبار هذه الضوابط:

1. أن لا يتعارض ذلك مع شروط واقف التعليم أو مع المصالح الكلية لهذا الوقف.
2. أن تكون العلاقة بين إدارة الوقفين كالعلاقة بين دائن ومدين، فيقدم الفائض من ريع الوقف التعليمي لإعادة إعمار وقف الصحة بشرط أن تتم إعادة الأموال ضمن الجدولة المالية المتفق عليها.

وما أكدته قرارات مجمع الفقه الإسلامي الذي عُقد في عُمان أنه: "... لا مانع شرعاً من استثمار أموال الأوقاف المختلفة في وعاء استثماري واحد بما لا يخالف شرط الواقف، على أن يحافظ على الذمم المستحقة للأوقاف عليها"[1]، وكذلك ما ثبت في معايير المحاسبة أن: "الأصل في ريع وقف مسجد معيّن أن يُصرف على مصالحه، وما يَفْضُل من ريْع أوقافه يجوز أن يُصرف لصالح مسجد

(1) انظر: انظر: قرارات مجمع الفقه الإسلامي الدولي، [القرارات الخاصة بالوقف].

آخر محتاج، لقلّة ريعه أو لكثرة تكاليف صيانته أو تجديد بناءه"[1].

وفي هذا الباب أيضاً، أنه إذا تمت إباحة الاقتراض من أموال الوقف الفائضة على مصرفها لدواعي الضرورة، للصرف على البلاد والعباد أمام اعتداء الأعداء[2]، فيصح من باب أولى أن يتم الاستفادة من أموال الوقف الفائضة للصرف على أوقاف معطلة من جنسها أو خلاف جنسها مع اعتبار الضوابط المذكورة.

خامساً: الاستدانة لصالح إعادة إعمار أوقاف المعطلة

وهنا نناقش فرضية أن يقوم الناظر أو المؤسسة الوقفية بالاستدانة لصالح الوقف المتهالك أو الذي بحاجة إلى إعادة إعمار أو ترميم كي يُفعل ويُدر ريعاً يقارب ريع المثل، ثم يتم به الصرف لاحقاً على المستحقين أو الموقوف لهم.

ولا نناقش هنا مسألة الاستدانة لصالح الصرف على الموقوف لهم، باعتبار أن الوقف متهالك أو لا يأتي بريع يسد حاجة الموقوف لهم. لأنه قد يتوهم البعض أن مصلحة الموقوف لهم مقدمة على مصلحة الأصل الوقفي أو العين الوقفية، وهذا خلاف الحكم الشرعي، إذ أن مصلحة أعيان الأوقاف مقدمة على مصالح الموقوف لهم على الإطلاق، باعتبار أن الأصل في الوقف التأبيد.

وعلى اعتبار أن للوقف شخصية اعتبارية وذمة مالية تجعله أهلاً "للإلزام والالتزام"[3]، يمكن مراجعة أقوال الفقهاء في موضوع الاستدانة لصالح أصل الوقف، خصوصاً إذا كان الوقف متهالكاً أو بحاجة إلى تعمير وإصلاح، أو كان ريعه لا يفى بحاجاته الأساسية، واختلفوا في حرية استدانة الناظر أو المتولي لصالح هذا الوقف، وهو في الحقيقة واقع في قضايا الأوقاف العملية، فذهبوا إلى عدة آراء معتبرة، ملخصها[4]:

---

(1) انظر: معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، معيار الوقف، [4/5].

(2) نقلاً عن: منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص 28.

(3) انظر: معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، معيار الوقف، [2/4/3].

(4) ابن عابدين، رد المحتار، 657/6، حاشية الجمل، 605/5، الموسوعة الفقهية، مصطلح [الوقف]، منتدى قضايا الوقف الفقهية، ص 26.

1. المالكية والحنابلة والحنفية في قولٍ لهم أنـــه يجــوز أن يقــوم الواقــف بالاستدانة بدون أي شروط، كما يصح للناظر أن يقترض لصالح الوقف من غير إذن الحاكم باعتباره مؤتمناً وله مطلق الصلاحية، كما يرى ابن مفلح من الحنابلة: "للناظر الاستدانة عليه بلا إذن حاكم"[1]، يقول ابن عابدين: "وهو المختار، أنه إذا لم يكن من الاستدانة بـــدّ تجــوز بـــأمر القاضي إن لم يكن بعيداً عنه، لأن ولايته أعم في مصالح المســلمين"[2]، وعلى عبارة ابن الهمام: "له أن يستدين لزراعة الوقـــف وبـــذره بـــأمر القاضي، لأن القاضي يملك الاستدانة على الوقف فصح أمره"[3].
2. أما الشافعية، فذهبوا إلى المنع إلا بإذن الإمام أو شرط الواقف، ولو فعل المتولي ذلك لم يصح، ويعتبر متعدياً، وذكروا أن الإمام لـــه أن يقــرض الناظر من بيت المال.
3. أما الحنفية فذكروا في قولٍ لهم، وهو المعتمد عنـــدهم بمنــع ذلـــك إلا بشرطين، هما: إذن القاضي، ألا تتيسر إجارة العـــين، والصـــرف مـــن أجرهما، وذكر ابن عابدين أن الاستدانة على الوقف لا تجوز إذا لم تكن بأمر الواقف، باعتبار أن الدين لا يثبت إلا في الذمة، والوقف لا ذمة له، فيثبت على القيم، وإذا كان لا بد، فإنها تجوز بإذن القاضـــي باعتبـــار ولايته العامة على مصالح المسلمين[4].

وتم تلخيص ذلك في معايير المحاسبة بالقول إنه يجوز" الإستدانة على ذمّة الوقــف بالإقتراض المشروع، أو الشراء بالأجل، أو بأيّ تمويل مباح شرعاً، لصيانته أو تعميره، بشرط نصّ الواقف أو إذن القضاء مع وجود ضرورة للاستدانة ومراعاة مقـــدار غلّـة الوقف على تحمّل عبء التمويل وسداده. ولا يُعتبر من الإستدانة المقيدة بما سبق، دفْعُ مبلغ لمصلحة الوقف من مال الناظر إذا كان للوقف غلّة يرجع عليها للإستيفاء منها"[5].

---

(1) ابن مفلح الحنبلي، المبدِعُ في شرح المُقنع، 338/5.
(2) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 657/6.
(3) ابن الهمام، شرح فتح القدير، 223/6.
(4) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار، 657/6.
(5) انظر: معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، معيار الوقــف، [1/6/3/5].

خامساً: إصدار صكوك على أعيان الوقف المعطلة لإعمارها

والصكوك هي أبرز المنتوجات المالية الإسلامية المعاصرة، وهي باختصار أوراق مالية تُضمن من أصل المشروع الاستثماري الذي قد يدرّ دخلاً، وتكون هي بمثابة حصص ملكية مشاعة في هذا المشروع الاستثماري، وهي متنوعة ومتعددة، لكن أشهرها ما يعرف بصكوك الإجارة.

والتصكيك، أو التسنيد هو ما يُعْرَف عند الاقتصاديين والماليين بـ [Securitization]، ويُراد بذلك تحويل الأدوات المالية والموجودات من الأصول والعقود - كعقود الاستهلاك، والإجارات - إلى صكوك متداولة تحقق ربحاً[1].

والمؤسسة الوقفية تحتاج في وقت ما إلى إصدار هكذا صكوك لغرض تمويل أوقافها المعطلة، وقد ذكر مجمع الفقه الإسلامي بجدة أنها" أداة استثمارية تقوم على تجزئة رأس مال القراض بإصدار صكوك ملكية برأس مال المضاربة على أساس وحدات متساوية القيمة، ومسجلة بأسماء أصحابها باعتبارهم يملكون حصصًا شائعة في رأس مال المضاربة، وما يتحول إليه نسبة ملكية كل منهم فيه"[2].

والفكرة التي يمكن من خلالها للمؤسسة الوقفية جني تمويل من الآخرين، هو أن تضاربهم بمالهم ونقودهم، ويكون الربح بينهما حسب نسب المشاركة، والمؤسسة لا تضمن إلا عند التقصير، وتكون الدولة إذا كانت مؤسسة أوقاف حكومية أو مجلس الأمناء لهذه المؤسسة إذا كانت خاصة هو الضامن، وهكذا يقوم هذا المنتج على شكل مضاربة لمشروع استثماري؛ وتكون لصاحبه نسبة من الأرباح، فهي صكوك معرضة للربح أو الخسارة بناء على نظرية المضاربة في

---

(1) **ولعل من أشهر المنتوجات المالية الإسلامية ما يُعرف بـ "الصكوك"**، وقد بلغت قيمة إصدارات الصكوك الإسلامية خلال السنوات الثلاث الماضية أربعين مليار دولار، **والتي سيصل حجم تداولها بحسب خبراء المال عام 2015 إلى 3 ترليون دولار أمريكي.**
وتختلف عن غيرها من منتوجات البنوك التقليدية في أن مالكها يحصل على الأرباح من هذا المشروع، وقد يخسر من هذا المشروع أيضاً حسب نسبة مشاركته، خلافاً للمشارك في الصكوك غير الإسلامية والتي تضمن له أرباحاً ثابتة لا تتعرض للخسارة. انظر: الصكوك الإسلامية، نقلاً عن موقع: [www.badlah.com]

(2) انظر: قرارات مجمع الفقه الإسلامي الدولي، (سلطنة عُمان، الدورة 15، 6- 11 مارس 2004م).

الاقتصاد الإسلامي، والصك له قيمة سوقية واسمية، ولكنها ليست مالاً بذاتها، وإنما وثيقة مالية تتداول بين المستثمرين، وهو باختصار منتج تجاري يتداول بين الجمهور.

ويمكن استخدام هذه الآلية في تمويل مشاريع الأوقاف المعطلة، وهي عبارة عن تداول أوراق مالية لهذا المشروع الوقفي، وتكون المؤسسة الوقفية هي المصدرة لهذه الصكوك المالية بحجم المشروع الوقفي، فيتم بيعها في الأسواق المالية لغرض استكمال هذه الأوقاف المعطلة، وبنائها وتمويلها، والأرباح تعود على المساهمين في هذه الصكوك بناءً على نسب المشاركة من كل مشترٍ.

فالمؤسسة الوقفية هي المسؤولة أمام هيئة الأسواق المالية عن هذا المشروع، وبتوزيع الأرباح على المساهمين فيه[1]، فهي تحصل على التمويل من خلال إصدار هذه الصكوك ويتم توزيعها على المستثمرين، ثم بها يتم بناء الأوقاف المعطلة وتستثمر، فيتم توزيع الأرباح عليهم، على أن تتمكن المؤسسة الوقفية في نهاية المطاف من شراء هذه الصكوك منهم مرة أخرى، فناظر الوقف يقوم بإصدار هذه الصكوك ويبيعها للمستثمرين بأسعار تساوي الحصة من إجمالي إعادة إعمار هذه الأوقاف المعطلة.

سادساً: إصدار أسهم وقفية لإعادة إعمار الأوقاف المعطلة

كما يمكن للمؤسسات الوقفية إبراز نوع من تمويل الأوقاف المعطلة من خلال إصدار ما يسمى بالأسهم الوقفية، فتعرض على الجمهور مشروع "أوقاف معطلة"، ثم تفتح باب المساهمة فيه للأفراد من خلال المشاركة في شراء هذه الأسهم الوقفية بأسعار متباينة، - وهو ما يُسمى بـ "الوقف الجماعي"، - وأن يتملكوا حصة من هذا المشروع الوقفي المعطل، علماً أن الأوقاف المعطلة مخصصة لمصرف معين وحسب شرط الواقف الأصلي، كما يقول ابن قدامة: "ولأن مصرف الوقف يتبع فيه شرط الواقف"[2]، وأن "الناظر منفّذ لما شرطه الواقفُ"[3]، ولكن لسبب ما

---

(1) انظر: منذر القحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، ص 267.

(2) انظر ابن قدامة، المغني، 553/7.

(3) ابن مفلح المقدسي، الفروع، 359/7.

تعطلت وتعثرت، فهنا تكون مساهمة الأفراد من باب التبرع لهذا الوقف، وليس من باب إنشاء وقف جديد وبشروط ومصارف جديدة قد تخالف شرط الواقف الأصلي، فهي تبرعات من باب الإحياء لهذا الوقف المعطل وليس إنشاء وقف جديد.

وهذا ما يجعلنا نؤكد على عدم صحة تغيير الوقف القائم ولو كان متعطلاً، وأن مصرفه ثابت احتراماً لشرط الواقف، بالاعتبار الفقهي: "لا يجوز تغيير المصرف مع إمكان المحافظة عليه، كما لا يجوز تغيير الوقف بالبيع مع إمكان الانتفاع به"(1).

وقد استفادت مؤسسة الأوقاف بدبي من هذه الطريقة من خلال أرض مشروع المشاركة الوقفية في منطقة الورقاء بدبي، فالأرض وقفية لكنها خربة بحاجة إلى تمويل واستثمار، فتم بناء هذه الأرض الخراب بأموال أسهم وقفية وتضمين شرط الواقف الأصلي لها.

وهذه الصورة تقارب صورة توسيع الوقف القائم، أو إضافة وقف جديد إلى وقف قديم(2)، كما فعل عثمان بن عفان بشرائه نصف بئر رومية ابتداءً، ثم شرائه كاملاً بعد حث النبي صلى الله عليه وسلم الصحابة على شرائه كاملاً(3).

وبناءً على انتشار ظاهرة الأسهم الوقفية في العديد من المؤسسات الوقفية المعاصرة، صدر قرار مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي، المنعقد في الشارقة، بتأطير هذه الصيغة، حيث أجاز وقف أسهم الشركات المباح تملكها شرعا، والصكوك، والحقوق المعنوية، والمنافع، والوحدات الاستثمارية، لأنها أموال معتبرة شرعا(4).

---

(1) انظر ابن قدامة، المغني، 549/7.

(2) منذر القحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، ص 242.

(3) النص هو أنه: "قال: أنشدكم الله الذي لا إله إلا هو، هل تعلمون أن رسول الله صلى الله عليه وسلم، قال: "من يبتاع بئر رومة غفر الله له"، فابتعتها بكذا وكذا، فأتيت رسول الله صلى الله عليه وسلم فقلت: إني قد ابتعت بئر رومة، قال: "اجعلها سقاية للمسلمين وأجرها لك"؟ قالوا: نعم"، انظر: مسند الإمام أحمد بن حنبل، فضائل عثمان بن عفان رضي الله عنه، رقم الحديث [711].

(4) قرارت مجمع الفقه الإسلامي، الإمارات، الدورة [19]، أبريل، 2009، نقلاً عن: [www.fiqhacademy.org.sa].

المطلب الثالث: دراسة ميدانية لإعمار الأوقاف المعطلة في مؤسسة الأوقاف بدبي

لقد تم تأسيس مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر بدبـــي في عـام 2004، لغرض حصر وتفعيل الأوقاف في إمارة دبـي، بعدما كانت الاوقاف تتبع دائـرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، منذ تأسيس الإمارة وحتى تسليم جميع ملفـات الأوقاف لمؤسسة الأوقاف، وكان من الطبيعي أن تكون هناك أوقاف معطلـة أو معثرة أو بحاجة إلى إعادة تفعيل وترميم لغرض دوام عطائها وريعها، خصوصاً وأنها مرت في فترات طويلة وبإدارات وأقسام متتالية ما أتاح نوعاً من الرتابة على وضع الأوقاف، الأمر الذي أدى إلى هشاشة عطاء البعض منها اجتماعياً واقتصادياً، بـل وأصبحت جزءاً من التراث كما سيأتي لاحقاً، ولقد تم حصر ما يقارب (23) وقفاً معطلاً في إمارة دبـي لأسباب متفاوتة ومتعددة، وبالنظر إلى هذه الأسباب، فإنها لا تخرج عن التالي:

مشكلة تسجيل الأوقاف وحصرها في إمارة دبي من أكبر عوائق تعثر نمو الأوقاف وتطور أدائها، وهي تمثل الأهمية القصوى للمؤسسة في حصر أوقافها المعطلة لغرض إعادة إعمارها وتطويرها واستثمارها بالطرق المثلى
أن يكون الوقف ضمن ميراث ورثة الواقف
تحول الأوقاف إلى مباني تاريخية أو تراثية
غياب صيانة الأوقاف أو إهمالها
أوقاف تؤجر لفترة بعيدة بدون متابعة تفتيشية ما يؤدي إلى تحويلها عن مسارها الصحيح.
أوقاف تأتي معلقة من قبل الواقف لنفسه ما يؤدي إلى ضعف استثمارها أو تطويرها
أوقاف تعطل بسبب أن المنطقة قد هُجرت ولم يعد فيها سكان، فتظل خراباً بدون تعويضها ببدائل
أراضي وقفية تدخل ضمن العمران والتخطيط المدني، فتتعطل ولم تعد مؤهلة للتنمية
أوقاف قديمة يتم استغلالها من قبل الناظر أو الجار، في ظل ضعف الرقابة الحكومية عليها.
أوقاف يتم تأجيرها بسعر فيه غبن فيأتي ريعها لا يلبي صيانتها أو سد المستحقين

1. **وهي مشكلة تواجه جميع المؤسسات الوقفية في العالم الإسلامي، وهي ضبط تسجيل كل الأوقاف الموجودة لديها**، لقد تبين ومنذ عام 1993 أن ملكيات الأوقاف في دبـــي وصلت إلى (7) ملكيات فقط عنـــدما كانت إدارة الأوقاف تتبع دائرة الشـــؤون الإســـلامية، ثم تم حصـــر وتسجيل كافة هذه الأوقاف ووصلت إلى (400) ملكية للوقف بنهايـــة عام 2010[1].

هذا السبب يؤكد على أهمية ضبط التسجيل في دائرة الأوقاف للحجج والملكيات الوقفية حال صدورها من دوائر غير مؤسســـة الأوقـــاف، كدائرة الأراضي والأملاك أو المحاكم الشرعية.

وقف مسجد أبو منارتين، في منطقة جميرا الأولى بدبـــي، وهو عبـــارة عن منـــزل قرب مسجد أبو منارتين وهو مؤجر من قبل دائرة الأوقاف والشؤون الإسلامية منذ فترة طويلة ومازال مؤجراً حـــتى الآن، لكنـــه وقف ليس له مستندات ملكية، و لم تتمكن مؤســـســـة الأوقـــاف بعـــد إنشائها من استخراج الملكية بسبب عدم وجود أو ضياع حجة الوقف، وما زالت الإجراءات قائمة لتسجيله وتثبيت ملكيته لمؤسسة الأوقـــاف بدبـــي.

والأمر نفسه يسري على وقف أرض زراعية في ولاية لوا بسلطنة عمان تابعة لمؤسسة الأوقاف، حيث لا توجد لها مستندات ملكية، والمتوفر هو فقط وصية من المالك، ما يصعب على المؤسسة تنمية هـــذه الأرض أو حتى استثمارها.

وحالة ثالثة، هي وقف مصلى العيد في منطقة نايف، فهـــذا وقـــف لا يوجد له أي مستندات ملكية أو خرائط، المتوفر هو عبارة عن رســـائل وشهادات للشهود، فكان أن استولت البلدية على الأرض وحولتـــه إلى حديقة سُميت لاحقاً بحديقة نايف[2].

---

(1) انظر: مقابلة مع صالح الملا، تنفيذي أرشفة الأوقاف، مؤسسة الأوقاف، بدبـــي، بتاريخ 25 مايو 2010.

(2) مقابلة مع صالح الملا، بتاريخ 25 مايو 2010.

فترى أن مشكلة التسجيل وضياع التوثيق تعتبر معضلة أساسية لتعطل الأوقاف وضياع دورها، وهذا ليس خاصاً بإمارة دبي، بل تكاد تكون مشكلة ومعضلة التسجيل في واقع المؤسسات الوقفية هي السبب الرئيسي في تعطل الأوقاف وتأخر نموها وتطورها.

2. **أن يكون الوقف ضمن ميراث لورثة الواقف**، فيكون من الصعب تسجيله فضلاً عن صيانته أو ترميمه أو استثماره، وهذا كان متحققاً مع وقف عبد الرحمن محمد جعفر في منطقة نايف بديرة بدبي رقم [122/118]، وهو عبارة عن أرض فضاء بمساحة [1350] قدم مربع بمنطقة نايف مشترك مع عدد من الورثة، نصيب الوقف منها [108] قدم، حاولت المؤسسة استبداله لكن لم يتم حتى الآن بسبب وفاة أحد الورثة، ثم اختلاف الاسم في شهادة الوفاة، لكن لما سقط سقف هذا البيت على العمال، تم إجبار الورثة على بيعه، ومن ثم تم استبداله بالمال الذي تم به شراء أسهم وقفية لصالح الواقف عبد الرحمن محمد جعفر.

3. **تحول الأوقاف القديمة إلى مبانٍ تاريخية أو تراثية**، وهذا السبب واضح في العديد من الأوقاف داخل إمارة دبي التي تتحول إلى مبانٍ تاريخية أو تراثية من خلال إدارة بلدية دبي، خصوصاً إذا تعطلت صيانتها.

ولكن هذا الأمر قد يكون خيراً على واقع الأوقاف، إذ يتم تعويض هذه الأوقاف بأراضٍ عقارية [صيغة الاستبدال] أو مبالغ مالية، ومن ثم تقوم المؤسسة بالاستفادة من هذه الأملاك بتأسيس أوقاف أكثر استثماراً وريعاً، كما حدث مع وقف مبارك بن حمد العقيلي، وهي أرض موقوفة لصالح أحد المساجد بإمارة الشارقة، ويعتبر هذا الوقف قطعتي أرض إحداهما محلات تجارية بمساحة 265 قدم والآخر بيت قديم من المباني التاريخية، فكان أن تم تعويض مؤسسة الأوقاف بعقار في منطقة مردف، فقامت المؤسسة ببناء عمارة سكنية وتجارية تجلب ريعاً أضعاف مضاعفة من عقار الوقف الذي تحول إلى بيت تراثي.

4. **أوقاف معرضة للهلاك والاندثار بسبب غياب صيانتها أو إهمالها**، كما هو حال وقف مسجد الجامع في منطقة السوق الكبير، حيث

يوجد له مستندات ملكية، لكنه عبارة عن مستودع مهجور آيل للسقوط، ومتأثر بالكامل بالتخطيط، فصار الاتفاق مع بلدية دبي لصرف التعويضات، واستبداله بعقار.

أو كوقف ورثة خلفان بن مبارك بن حويرب، وهو عبارة عن ثمر نخيل مخصص للمساجد والفقراء، فهذا الوقف واجه عدة معضلات، من أهمها أنه مرتبط مع ورثة الواقف، ولهذا رفضت دائرة الأراضي إصدار ملكية لهذا الوقف، الثاني أنه وقف شجر نخيل، وهناك من زعم أن الأرض ليست وقفاً، وإنما الوقف هو شجر النخيل، والثالث أن الوقف وهو شجر النخيل، لم يُعتني به، فكان أن فسد وضاع مع وفاة الواقف، فكل هذه المعضلات عطلت هذا الوقف وعثرت نماءه[1]، ولكن، وبفضل الله عز وجل، وتفهم ورثة الواقف، تم استبدال هذه الأرض التي عليها وقف النخيل بأرض في منطقة البرشاء كأرض تجارية وسكنية، وسجلت هذه الأرض كوقف باسم الواقف.

5. **أوقاف تؤجر لفترة بعيدة بدون متابعة تفتيشية ما يؤدي إلى تحويلها عن مسارها الصحيح**، كما هو الحال في وقف مسجد الفاروق في بر دبي، فهذا وقف توجد له مستندات ملكية، وهو عبارة عن محل أرضي مؤجر وفوقه غرفتان على السطح، ولا يوجد للوقف مدخل سوى من سطح المعبد الهندوسي، فكان أن تمت تسوية الأمر مع المؤجرين وتخليص هذا الوقف من هذا المدخل.

6. **أوقاف تأتي معلقة من قبل الواقف نفسه**، الأصل عند الفقهاء أن يكون الوقف "منجزاً، فلا يصح تعليقه"[2]، أو على عبارة النووي 676هـ "ولا يصح تعليقه على شرط مستقبل، لأنه عقد يبطل بالجهالة"[3]، وإذا نظرنا إلى بعض الأوقاف وجدناها تتعطل بسبب شرط الواقف، كوقف

(1) انظر: مقابلة مع صالح الملا، بتاريخ 25 مايو 2010.

(2) انظر: ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار، 525/6، الخطيب، الإقناع في حل ألفاظ أبي شُجاع، 376/2.

(3) النووي، المجموع شرح المهذب، 332/15.

حمد العارف، توجد له مستندات ملكية، وهو عبارة عن بيت قـديم في إمارة عجمان وقد وقف لعموم الخير، لكنه مازال مشغولاً كسكن عمال لشركة العارف للمقاولات لحين توفير سكن بديل، وذلك بناءاً على طلب الواقف، فهو مسجل كوقف، لكنه معلق لحال إيجاد مسكن لهؤلاء العمال، ما يعني تأخر استثماره أو تنميته.

لكن تم تجاوز الأمر في المرحلة الأخيرة ولله الحمد، وتم استبدال ذلك بعقار من نفس الواقف، حيث أن هذا العقار متهالك ولا يصلح أن يؤجر بهذه الحالة، فتم بناء عمارة مكونة من 6 طوابق ومحلات على العقار المستبدل، فكان أفضل من الوقف الأول للواقف نفسه.

7. **أوقاف تُعطل بسبب أن المنطقة قد هُجرت ولم يعد فيها سُكان أو أهالي،** كوقف مسجد خالد بن الوليد، إذ يقع ضمن سكان عمال البلدية، وهو وقف عبارة عن ثلاث محلات تجارية، فتعطلت هذه المحالات و لم تعطى تراخيص تجارية من جديد، علماً أن المسجد قائم، فهذه الأوقاف المسجلة عُطلت، و لم تستطع المؤسسة استبدال هذه المحلات، لأنها مرتبطة بمسجد قائم ويعمل، أو كوقف مسجد محمد علي بدري، وهي محلات وقفية كانت مرتبطة مع المسجد، فلما تم هدم المسجد وبناؤه من جديد، هُدمت أوقافه [المحلات التجارية]، و لم يتم بناء محلات جديدة للمسجد الجديد.

والأصل في الوقف كما يرى ابن حزم أنه يُسبل دائماً، وعلى الواقف" أن يسبل الغلة ما دام حياً على من شاء"[1]، وتعطل الأوقاف بسبب هجرانها يعطل منافعها.

8. **أراض وقفية تدخل ضمن العمران والتخطيط المدني،** كما في وقف مسجد الجامع في منطقة بر دبي، كأن تتأثر هذه الأراضي في التخطيط الحديث للمدينة، فهي أراضٍ وقفية دخلت في أرض الديوان، مبنى ديوان الحاكم، فكان أن عوضت بعقار وقفي جديد، لكن المشكلة

---

(1) انظر: ابن حزم 456هـ، المحلى، تحقيق: أحمد شاكر، (بيروت، دار الجيل، ط.ت.)، 182/9.

التي يمكن أن تلحظ هنا أن قضايا تعويض [عقار أو نقد] قد تأخذ وقتاً ليس بالقصير، ما يعيق تنمية أو استثمار هذه الأوقاف، والذي يترتب عليه تعطل هذا الوقف إلى حين تنسيق الأمر مع بلدية دبي أو دائرة الأراضي والأملاك لتسوية الأمر.

9. **أوقاف قديمة يتم استغلالها من قبل الناظر أو الجار، في ظل ضعف الرقابة الحكومية عليها**، كما في وقف مسجد بن حريز، وقد رفعت مؤسسة الأوقاف دعوى ضد جار الوقف، الذي كان يستغل الطوابق العليا المحاذية لعمارته لصالح عقاره، والأمر هذا استمر زمناً طويلاً، وعندما تسلمت المؤسسة هذه الأوقاف من الشؤون الإسلامية، تبين لها أن هناك استغلالاً لهذه الأوقاف، وأن ريعها لا يحقق المقصود، فحكمت المحكمة بدبي باسترجاع هذه الأموال بناءً على تعمد الاستغلال لهذه الأوقاف[1].

10. ومن ذلك أيضاً، **أوقاف يتم تأجيرها بسعر زهيد جداً بحجة عدم وجود كوادر تستثمرها بطريقة حسنة فتأتي بريع سنوي ضعيف**، إذ يتحدث المهندس عبد الرحمن الشارد الأمين العام السابق لمؤسسة الأوقاف (2008/2005) أن وقف مصلى العيد في بر دبي، كان يؤجر سنوياً بقيمة 150 ألف درهم إماراتي لمواقف السيارات، وعند تسلم مؤسسة الأوقاف مهام الأوقاف بدبي، تمت مراجعة الأمر، فتأكد أن هذا السعر فيه بخس واضح بحق هذه الأوقاف، فتم إلغاء العقد مع الجهة التي تؤجر مواقف للسيارات، وتم تمويل الأوقاف ببناء بنايات وقفية ضخمة، تدر ريعاً بقيمة [10] مليون درهم سنوياً[2]، هذه الحادثة تنسجم مع الأساس الخامس الذي تحدثنا عنه سابقاً، وهو أن الأصل الوقفي يجب أن يكون مدراً لغلة سنوية توازي سعر السوق أو تناظره، لا أن تكون الغلة فيها بخس أو غبنا، وهو ما ذهب إليه الفقهاء من أجرة

---

(1) انظر: مقابلة مع صالح الملا، بتاريخ 25 مايو 2010.

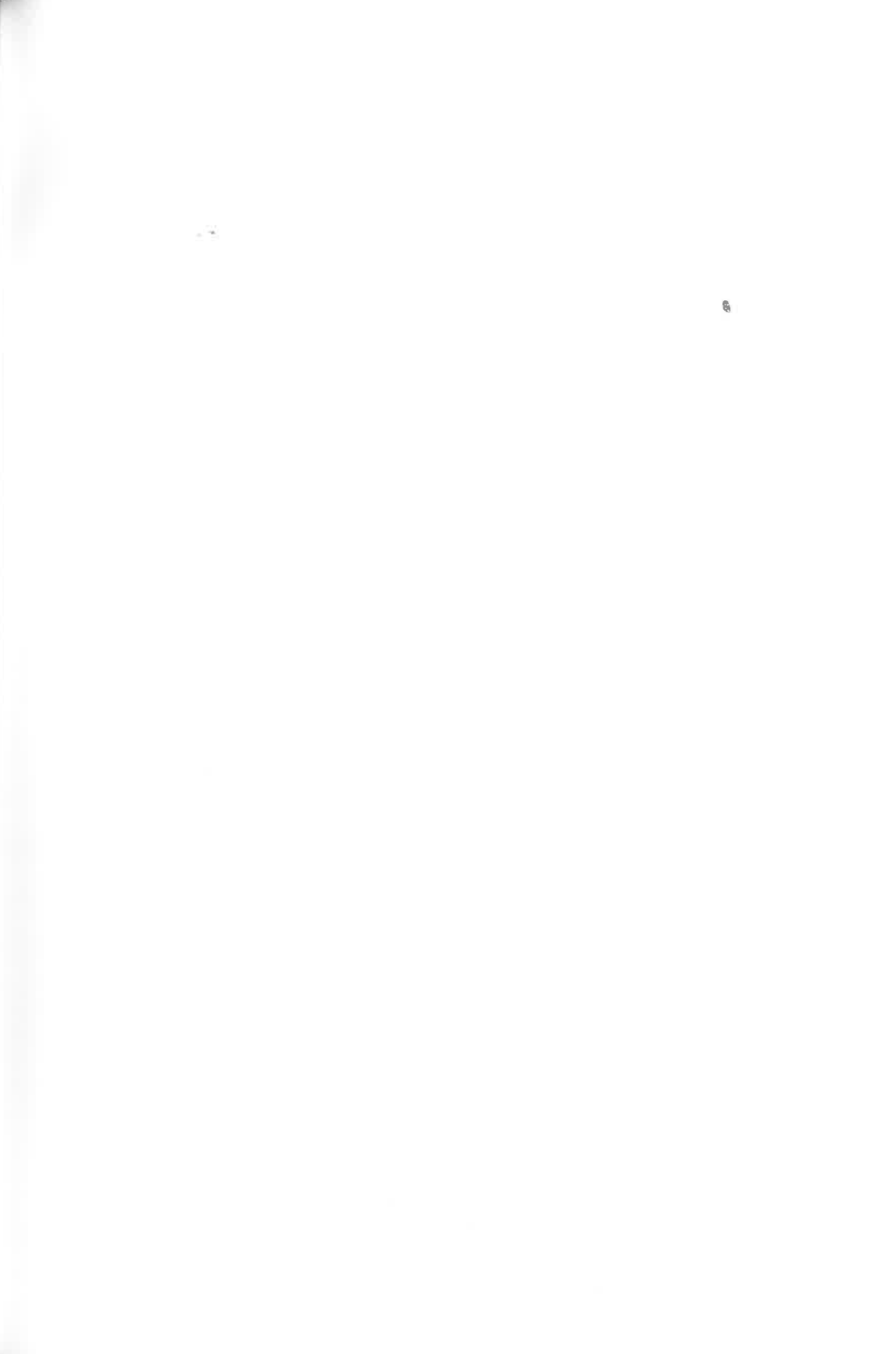
(2) انظر: مقابلة مع المهندس عبد الرحمن الشارد، الأمين العام السابق، لمؤسسة الأوقاف، بدبي، بتاريخ 18 يونيو 2010.

المثل، "وإذا آجر المتولي بغبنٍ فاحش كان خيانة"[1].

وذهاب بعض الفقهاء إلى جواز أن تنقص الأجرة عن المثل، كان من باب أن لا يبقى الوقف بحاجة إلى عمارة ولا دخل في ريعه، ولهذا أجاز البعض ذلك حتى لا يتضرر الوقف، والإجازة هنا استثنائية[2].

ملخص عن واقع الأوقاف المعطلة في دبي	
سبب التعطيل	طريقة المعالجة
عدم حصر وتسجيل الأوقاف.	حصرها وتسجيلها رسمياً.
أن يكون الوقف ضمن ميراث ورثة الواقف.	فرز الوقف عن الميراث.
تحول الأوقاف القديمة إلى مباني تاريخية أو تراثية.	التعويض بعقار أو نقود توازي قيمة الوقف.
غياب صيانة الأوقاف أو إهمالها.	ضبط الصيانة الدورية.
أوقاف تؤجر لفترة بعيدة بدون متابعة تفتيشية ما يؤدي إلى تعطلها.	الرقابة والتفتيش على منشآت الأوقاف بطريقة دورية.
أوقاف تأتي معلقة من قبل الواقف نفسه.	حسم ذلك في حياة الواقف.
أوقاف تُعطل بسبب أن المنطقة قد هُجرت و لم يعد فيها سُكان.	التعويض عنها عقارياً أو مالياً من قبل الدولة.
أراضي وقفية تدخل ضمن العمران والتخطيط المدني.	التعويض عنها عقارياً أو مالياً من قبل الدولة.
أوقاف قديمة يتم استغلالها من قبل الناظر أو الجار، في ظل ضعف الرقابة.	رفع دعوى ضد من يستغل الأوقاف، وتأكيد الرقابة والمتابعة.
أوقاف يتم تأجيرها بسعر فيه غبن فيأتي ريعها لا يلبـــي الحاجة.	إلغاء العقود، وإصدار تشريع يحفظ حقوق الأوقاف بسعر المثل.

(1) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 614/6.

(2) قارن مع: محمد الكبيسي، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، ص 73.

مظاهر إنهاء الوقف الخيري

إن الفكرة الأساسية أو الإشكالية التي تبحثها هذه الدراسة هي تحديد معنى الوقف الخيري، وهو الريع المخصص لجهة بر، - كالوقف المخصص للفقراء أو المساجد أو المستشفيات - وما هي الأسباب الرئيسية التي تؤدي غالباً لإنهاء الوقف الخيري كعدم قدرة الناظر أو [المؤسسة] على الاستفادة منه لصالح الموقوف لهم، أو أن ريعه محدود ومتدنٍ، ولا يكفي للغرض الذي شُرع من أجله، أو وجود تحديات خارجية تمنع من دوامه، كدعاوى قضائية أو قانونية ضده، أو لسبب أن ريعه غير مستمر ومعرّض للمخاطرة أو الضياع.

هذه الإشكالية تستلزم من الباحث التطرق إلى أهم الوسائل والأساليب التي تساعد في الحفاظ على هذه الأصول الوقفية الخيرية، من خلال المنظور التشريعي الفقهي، كدمج الأوقاف ذات المردود المالي المنخفض إذا كان تصب في مصرف وقفي محدد، أو تخصيص صندوق تمويلي لتفعيل الأوقاف المعطلة، أو الاستدانة من ريع أوقاف أخرى لإعمار الوقف الخيري المعطل، أو البحث في تغيير الغرض من الوقف لغرض آخر أكثر جدوى في تحقيق الريع، كأن يكون مخصصاً لمسجد ليتم تحويله إلى مبنى استثماري نظراً لموقعه التجاري، أو الاقتراض من خزينة الدولة لدعم الأوقاف الخيرية المعطلة أو الاستفادة من صيغة استبدال الوقف، وانتهاءً بمدى دراسة مشروعية مخالفة شرط الواقف للمحافظة على أصل الوقف من الزوال، من خلال دراسات ميدانية وحالات عملية.

ولتستقيم الدراسة على أصولها، سنقسمها إلى عدة مباحث رئيسية، هي:

المدخل: زوال الأوقاف الخيرية أحد أبرز معضلات التطور الوقفي المؤسسي

المطلب الأول: معايير إنهاء الوقف الخيري

المطلب الثاني: معالم الحفاظ على الوقف الخيري وديمومته والحد من عدم فعاليته

المطلب الثالث: منهج مؤسسة الأوقاف بدبي في تفعيل الأوقاف الخيرية

تعتبر الأوقاف الخيرية المنتهية أو المتهالكة أحد أبرز معضلات التطور الـوقفي المعاصر، فالأوقاف الخيرية والتي هي الجزء الأهم من عموم الأوقاف.

وقد بحث الفقهاء قديماً انقراض أو انقطاع الموقوف عليهم، فإذا وقف الواقـف على ولديه، ثم مات أحدهما، تصرف غلته للفقراء [جهة خيرية]، والحال كذلك لـو انقطع نسلهما[1]. ولأن الفقهاء يرون أن تعيين مصرف الوقف ليس بشرط لصحة الوقف[2]، فلو قال الواقف على رأي أبـي يوسف من علماء الحنفية: "موقوفة فقط، لا تصح إلا عند أبـي يوسف، فإنه يجعلها بمجرد هذا اللفظ وقفاً على الفقراء"[3].

أ. مفهوم بطلان الوقف وانتهائه

ومحور دراستنا هذه يتعلق بمفهوم إنتهاء الوقف الخيري، وقبل التعريج علـى إشكالية البحث، نفضّل التفريق ما بين البطلان والانتهاء، فبطلان الوقـف لـيس كانتهائه، فالأول يعني أن الوقف باطل منذ نشأته وبدايته، فهو غير صحيح، كمن يوقف على معصية، كالوقف على الحربيين أو قطاع الطرق، فالوقف هنا لا يصح شرعاً، وهو باطل، أو كوقف المرتد حال ردته، فهو باطل بدايةً، كما يـرى أبـو حنيفة رحمه الله[4]، أو الوقف على عين غير معينة، كوقف فرس غير معين، فالوقف باطل عند الشافعية والحنابلة[5].

ولهذا يشترط العديد من المؤسسات الوقفية "إشهاداً من القاضي وموافقته على هذا الوقف"[6]، للتحقق من قصد الواقف وصحة وقفه.

أما مفهوم انتهاء الوقف، فيعني أن الوقف في بداية نشأته وتأسيسـه كـان صحيحاً، لكن حال ما يمنع من استمراره وأداء وظيفته، كنقص ريعه، أو تهالـك

---

(1) وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية: الموسوعة الفقهية، (الكويت: مطبعـة الموسـوعة الفقهية، ط1، 2001)، 160/44.

(2) نقلاً عن: أحمد الكبيسي، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، (بغداد، مكتبة الرشاد، 1977)، ص 248.

(3) انظر: ابن همام، فتح القدير، 39/5.

(4) انظر: السرخسي، المبسوط، 24/12، ابن الهمام، شرح فتح القدير، 187/6، ابن عابدين، رد المحتار 514/6.

(5) النووي، المجموع، 323/15، ابن قدامة، المغني، 545/7.

(6) انظر: قانون الوقف لحكومة الشارقة، المادة رقم 8.

أصله وخرابه، وعسر عمارة المتخرب منه، وغيرها من الأسباب، مع التأكيد على أن الأصل في الوقف أن يكون مؤبداً، حال إثباته والإشهاد عليه، ما لم يحدد الواقف أنه وقف مؤقت، لأن إنهاء وانتهاء الوقف هو أكبر حالاً ومآلاً في الوقت المؤقت من الوقف المؤبد.

ولهذا وضع الفقهاء شروطاً تؤكد الصحة وتنفي عن الوقف البطلان والفساد، لا سيما في محورية الصيغة التي ينشأ عنها الوقف، فقد اشترطوا أن تكون الصيغة، على وصف الإمام الغزالي 505هـ: "التأبيد والتنجيز والإلزام وإعلام المصرف"[1]، أي جازمة أو ملزمة، منجزة غير معلّقة، مؤبدة، معينة على المصرف، وأن لا يكون فيها شرط يؤثر في أصل الوقف، وينافي مقتضاه[2].

وهذا يقودنا لتعريف مصطلح [إنتهاء الوقف الخيري]، بأنه رجوع عين الوقف لمالكه أو ورثته، باعتبار انتهاء مدته، أو بانتفاء غرضه المخصص له أو بهلاك أصله.

هذا التعريف عند من قال بعودة العين إلى صاحبه كما ذهب إلى ذلك الإمام محمد بن الحسن 189هـ، ولكن الأصح أن نقول بما قاله القاضي أبو يوسف 182هـ بأن لا عودة لعين الوقف لمالكه كما سيأتي معنا لاحقاً.

إن الوقف الإسلامي بذاته وأركانه وشروطه الصحيحة يمثل شخصية قانونية معتبرة، ووجوده قائم متى تحققت أركانه وشروطه الصحيحة، ولكن هذه الشخصية قد يأتي عليها ظروف تحيط بها، وتمنعها من الاستمرار تعارف عليه الفقهاء بـ"بإنتهاء الوقف"، ويُقصد به انتهاء الوقف الدائم المستمر، ذي صفة التأبيد.

فقد يكون الانتهاء قادماً من قبل الواقف حين يتعطل الوقف، وينعدم الانتفاع به، أو من خلال انقطاع غرضه، فلا جهة تستحق ريع الوقف بناءً على شرط الواقف، أو من خلال أن يكون الوقف مؤقتاً، وإنهاء "الوقف المؤقت"، مرتبط بما حدده الواقف من وقت.

---

(1) انظر: الغزالي، الوسيط فى المذهب، 245/4.

(2) انظر: النووي، روضة الطالبين، 327/5، أحمد الكبيسي، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، ص 224.

ب. حالات إنتهاء الوقف الخيري

لتمييز الأمر بدايةً، يجب أن نفرق ما بين انتهاء الوقف المؤبد والوقف المؤقت، فالوقف المؤبد وهو الأظهر والأوسع استعمالاً عند المتقدمين، وينحصر غالباً في العقار والثابت من الأملاك، في حين أن الوقف المؤقت أكثر اتساعاً وانتشاراً، وخصوصاً في عصرنا الحاضر.

وتوسع المالكية كذلك في وقف المنفعة الذي هو غير جائز عند جمهور العلماء، لاعتبار أن الوقف عند الجمهور يجب أن يكون عيناً ومؤبداً، في حين يرى المالكية أن وقف المنفعة جائز، باعتبار أن التأبيد غير مشروط لديهم كما هو الحال عند الجمهور، وكما يقول النووي 676هـ: "لو قال وقفت هذا سنة، فالصحيح الذي قطع به الجمهور أنه باطل"[1].

ويُعرف الوقف المؤقت بأنه: "الذي حدد الواقف له مدة محددة أو طبقة محددة من ذريته، ولا تدخل فيه المساجد والمقابر"[2]، أو أن يشترط الواقف لوقفه فترة زمنية محددة، فإذا انتهت صار الوقف في حكم المنتهي، وعاد للملك الواقف.

لكن الأصل في الوقف الخيري أن يكون مؤبداً، "وتدخل في حكمه المرافق المخصصة لخدمته أو للصرف عليه، وكذا الحال في وقف الأرض المخصصة للمقبرة، فهي تدخل ضمن دائرة التأبيد[3]، لذا فإنه يشمل العقار، وغيره من المنقولات ووقف المال والمنافع والخدمات.

لكن على كل الأحوال، فإن الوقف المؤقت مدخل أسرع لإنهاء الوقف الخيري، باعتباره أوسع من باب الوقف المؤبد الذي ينحصر غالباً في العقار، فالوقف المؤقت وإن كان يدخل في العقار، إلا أنه قد يشمل وقف المنقولات والنقود والمنافع والخدمات والحقوق والخبرات، وغيرها.

---

(1) ابن رشد القرطبي، البيان والتحصيل، تحقيق: أحمد الحبابي، (بيروت، دار الغرب الإسلامي، 1985)، 230/12، الحطاب، مواهب الجليل، 661/7، ابن عرفة 1230هـ، حاشية الدسوقي، 478/5، النووي، روضة الطالبين، 333/5.

(2) انظر: قانون الوقف لحكومة الشارقة، المادة رقم 2.

(3) انظر: قانون الوقف لحكومة الشارقة، المادة رقم 15.

ويمكن حصر حالات إنتهاء الوقف الخيري ضمن هذه الاعتبارات[1]:

1. ينتهي الوقف الخيري – سواء أكان وقفاً مؤبداً أو مؤقتاً – بهلاك الأصل.
2. انتهاء مدته التي حددها وقررها الواقف إذا كان هذا الوقف مؤقتاً، ويعود المال بعد ذلك ملكاً للواقف أو ورثته، أو جهة ما إذا حددها الواقف في عقد الوقف.
3. أن يشترط الواقف في عقد الوقف أن له انهاءه متى شاء، خصوصاً إذا كان الوقف مؤقتاً.
4. حال أمر ولي الأمر بإنهاء الوقف إذا أصاب عين الوقف الخراب والهلاك، أو كان ريعه لا يغطي حاجات المستحقين بسبب كثرتهم، أو بالمحصلة الاقتصادية فإن جدوى المشروع الوقفي لا يُوفي حاجات الصيانة الأساسية، أو أن يكون نصيب المستحق ضئيلاً جداً ولا ينفعه، ، أو يكون الأصل الوقفي عديم الجدوى، ولا يحقق غرضه بإشباع حق الموقوف لهم بعد أداء الناظر مهمته بمهنية وكفاءة، باعتبار أن مهمة الناظر أن يعمل على: ".حفظ أصل وغلة، وجمعها وقسمتها على مستحقيها.."[2].

   أو أن يقع نزاع قضائي بين الموقوف عليهم، فيحسم ولي الأمر ببيع الوقف وإنهائه، أو في حالة وقوع نظارة مخالفة لشرط الواقف، ووقوع المخالفات في إدارة الوقف أو حدوث مخالفة لشروط الواقف تُوجب إنهاء الوقف، ولهذا تشدد الفقهاء في تولية الناظر على إدارة الوقف، وعبارتهم واضحة في أنه "لا يولي من طلب الولاية على الأوقاف كمن طلب القضاء لا يقلد"[3].

---

(1) انظر: محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 306، منذر قحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، (دمشق، دار الفكر، ط1، 2000)، ص 179، محمود أبو الليل، أثر الاجتهاد في تطور أحكام الوقف، ص 25.

(2) الخطيب، الإقناع في حل ألفاظ أبي شُجاع، 378/2.

(3) ابن الهمام، شرح فتح القدير، 223/6، كذلك: الشيخ نظام، الفتاوى الهندية، 395/2.

5. كما يمكن لولي الأمر أو الناظر، - وخصوصاً إذا كان الناظر مؤسسة وليس فرداً - أن يعيد تنظيم الانتفاع بالوقف المبعثر والمشتت في مصرف محدد، لا سيما إذا وافق الواقفون على ذلك من باب المصلحة الشرعية لدوام الوقف، فينتهي بعضه، ويُضم ما تبقى منه لوقف آخر مجانس كما سيأتي معنا.

6. ويدخل الوقف الذري مدخل الوقف الخيري في حالات الانتهاء، فوضع الوقف الذري ينتهي حال انتهاء مدته، أو انقراض الموقوف عليهم من الذرية، أو في حال تعطلت أعيان الوقف الذري، وتعذر تعميرها أو استبدالها أو الانتفاع بها بما يكفل للمستحقين ريعاً مناسباً، أو إذا قلّت أنصبة المستحقين حسب أحوالهم الاجتماعية، وتعذر استبدال الموقوف بما يدر عليهم ريعاً مناسباً[1].

وفي حال انتهى الوقف يصبح الموقوف ملكاً للواقف إن كان حياً أو لورثته إن كان ميتاً، فإن لم يكن له ورثة اعتبر الوقف مستمراً لأعمال الخير[2].

المطلب الأول: معايير إنهاء الوقف الخيري

يعتبر الوقف الخيري قائماً ومؤبداً كما يرى جمهور علماء المسلمين، بيد أنه كما ذكرنا سابقاً فإن هناك عدة عوامل أو معايير قد تصيب أصل الوقف الخيري، أو جزءا منه، كريعه وغلته، فتعمد بالتدريج إلى إنهائه وزوال أصله. وهذه المعايير أو العوامل قد تكون ذاتية، بمعنى أنها من أصل الوقف، كخرابه وهلاك أصله إذا لم يتم الاعتناء به، أو من خلال معايير أو عوامل خارجية، مثل رفع دعاوى قضائية أو التنازع بين الموقوف لهم على أصل الوقف لسبب أن الغلة لا تكفيهم جميعاً، وهكذا.

---

(1) انظر: قانون الوقف لحكومة الشارقة، المادة رقم 51.

(2) انظر: قانون الوقف لحكومة الشارقة، المادة رقم 52. وفي مصر، مع إلغاء الوقف الذري بحجة إنهاء مظاهر الإقطاعية إبان الثورة المصرية، تم إصدار القانون المعدل عام 1953م رقم [547]، بشأن النظر في الأوقاف الخيرية، والذي خول وزير الأوقاف باعتباره ناظرا على الأوقاف الخيرية بتغيير شرط الواقف ومصارف وقفه. نقلاً عن: أحمد الكبيسي، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، ص 50.

وللنظر في معايير انتهاء الوقف الخيري، والتي وردت في ثنايا كتب الفقهاء، يمكن تقسيم ذلك كالتالي:

أولاً: تهالك الوقف الخيري وعدم إمكان الانتفاع به:

بحث الفقهاء قديماً مسألة تهالك الوقف أو خرابه أو تعطله، وكان توجههم أنه في حال تعطل الموقوف، فإن "رَيع الوقف يصرف إلى جهة أخرى مُماثلةٍ للجهة التي تعطلت منافعها، ولم يرج عودها"[1]، فإذا كانت جهة الوقف مسجداً، فتعطل وقف المسجد، وأصبح لا ينتفع به، فإن وقف المسجد يصرف على مسجدٍ آخر، ولا يصرف إلى وقف آخر كمدرسة أو بئر أو مستشفى وغير ذلك، باعتبار أن الوقف المعطل "يُصْرَفُ وقفها لأقرب مُجانسٍ لها"[2].

حتى بحث الفقهاء أنه في حال تعطل الوقف المخصص للثغر [مكان ترابط المجاهدين]، بسبب زيادة الفتوحات وتقدم الثغور تجاه أرض العدو، فإن ما خصص لذلك الثغر تحديداً، يحفظ لثغر آخر قد يتم إحداثه. وقد ورد عند الشافعية أنه: "... وغلة وقف الثغر هو الطرف الملاصق من بلادنا بلاد الكفار، إذا حصل فيه الأمن يحفظه الناظر لاحتمال عوده او عودته ثغراً، ويدخر من زائد غلة المسجد على ما يحتاج إليه ما يعمره بتقدير هدمه، ويشتري له بالباقي عقاراً ويقفه، لأنه أحفظ له لا بشيء من الموقوف على عمارته، لأن الواقف وقف عليها"[3].

هذه النظرة الفقهية المعتبرة تؤكد على أن الوقف الأصل فيه أن لا ينتهي بناءً على محورية فكرة الوقف في الإسلام، وهي [التأبيد]، فإن أصاب الوقف الخراب والهلاك، ضُم إلى ما يجانسه كما سيأتي لاحقاً.

---

(1) انظر: النووي، روضة الطالبين، 356/5، الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 87/4، الموسوعة الفقهية، 161/44.

(2) الغزالي، الوسيط فى المذهب، 260/4، النووي، روضة الطالبين، 357/5، الموسوعة الفقهية، 161/44.

(3) الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، 392/2، قارن مع الموسوعة الفقهية، 161/44.

ثانياً: عدم كفاية الريع وانقطاعه، وأثره على عمارة الوقف وبقائه

الأصل عند الفقهاء أن منفعة الوقف المتمثلة في ريعه تقسم على المستحقين، أو الموقوف لهم، ولا حق لهم في عين الوقف وأصله، حتى وإن قل الريع و لم يكفهم، فلا شأن لهم بالعين أو الأصل[1]، وعند المالكية فقد جزموا ذلك بقولهم: "فاعلم أنه لا يجوز قسم رقابه اتفاقاً، وأما قسمته للاغتلال بأن يأخذ هذا كراءه شهراً مثلاً، والآخر كذلك، ..."[2].

أما في حال أن ريع الأصل الوقفي أو العين لم تكف للموقوف لهم بسبب قلة ريعه، أو احتياجه للصيانة والترميم، فهنا يلزم الناظر أو المتولي المحافظة على العين، وتقديم مصلحة العين على مصلحة المستحقين أو الموقوف لهم، بناءً على القاعدة الشرعية، [المصلحة العامة تقدم على المصلحة الخاصة][3]، بل ولا يعتبر شرط الواقف، لو أمر بتقديم الصرف على الصيانة، لأن عمارة الوقف مقدمة على المصرف أو الموقوف لهم كما يرى جمهور العلماء[4]، وبلفظ الفقيه هلال بن يحي 245هـ أحد أصحاب القاضي أبي يوسف 182هـ من الحنفية بقوله: "ينبغي للقاضي أن يبدأ فينفق من كل ما أخرج الله من غلات هذه الأرض على عمارتها وإصلاحها، ثم يقسم ما فضل بعد ذلك من غلتها في الفقراء والمساكين"[5].

فلا يعتبر شرط الواقف حال شرط أن يبدأ بالصرف على المستحقين بدون اعتبار لإصلاح الوقف أو صيانته، وهذا هو المعتمد والمعمول به في أغلب المؤسسات الوقفية المعاصرة.

فبقاء الوقف لاعتبار التأبيد مقدم على الصرف على الموقوف لهم، ويتم هذا من خلال التأكد من سلامة العين، وصيانتها من التهالك والخراب، وهذا معتمد

---

(1) انظر: ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 559/6.
(2) ابن عرفة، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 481/5.
(3) ابن عاشور، مقاصد الشريعة، تحقيق: محمد الميساوي، (ماليزيا: البصائر للإنتاج الفني، ط1، 1998م). ص 157، 220.
(4) انظر: الشربيني، مغني المحتاج، 530/2، محمد الحسيني، المنهل الصافي في الوقف وأحكامه، ص 63.
(5) انظر: هلال بن يحي 245هـ، أحكام الوقف، ص 19.

فقهياً، وكما يقول ابن عابدين 1252هـ: "ويبدَأُ من غلَّة الوقف بعمارته قبل الصَرف إلى المستحقِّين"[1]، وقبله من المالكية قال الخرشي 1101هـ: "يبدأ بمرمة الوقف وإصلاحه، لبقاء عينه ودوام منفعته"[2].

لكن في حال عدم كفاية الريع لإعمار الوقف وعوز موارده، غالباً ما يتم إنهاء الوقف وتحويل ما تبقى منه إلى أقرب مجانس له، فإن كان مسجداً ضم ما تبقى منه لمسجد آخر، وهكذا.

باعتبار أن الأصل في الوقف أن يكون ريعه دائماً ومستمراً، وعلى وصف ابن حزم 456هـ أن يُسبل دائماً، وعلى الواقف" أن يسبل الغلة ما دام حياً على من شاء"[3]، لكن في حال الاستثناء، وهو حال قلة الريع أو انقطاعه، فإن في ذلك تفصيل فقهي ناقشه فقهاء الشريعة سابقاً، يمكن حصره في حالتين:

الحالة الأولى: إذا تأكد لدى الناظرين أو القائمين على الوقف المتعطل أنه بالإمكان معالجة هذا الوقف أو ترميمه، فإن ريعه يُحبس لغرض إصلاحه وترميمه، وهذا ما عناه بعض الشافعية عندما قالوا: "ولو وقف على ثغر فاتسعت خُطة الإسلام حولهُ... تحفظُ غلةُ الوقفِ لاحتمال عوده ثغرًا"[4]، وعند الحنابلة" وينفق عليه من غلته إن لم يعين واقف من غيره، لأن الوقف تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة، ولا يحصل ذلك إلا بالإنفاق عليه، فكان من ضرورته، فإن لم يكن له غلة، فالنفقة على موقوف عليه... فإن تعذر الإنفاق، بيع وصرف الثمن في عين أخرى تكون وفقاً لمحل الضرورة"[5].

---

(1) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 559/6.

(2) بل إن المالكية نصوا على أن الواقف لو شرط عدم البدء من غلة الوقف بإصلاحه، أو شرط عدم البدء بنفقته فيما يحتاج لنفقة فلا يُتبع شرطه، لأنه يؤدي إلى إبطال وضياع الوقف، فالنفقة تكون من غلته. انظر: الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، 661/7، أبو عبد الله الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 88/4، المرداوي، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف على مذهب الإمام أحمد بن حنبل، 70/7، الموسوعة الفقهية، 189/44.

(3) انظر: ابن حزم 456هـ، المحلى، 182/9.

(4) النووي، روضة الطالبين، 357/5، الشربيني، مغني المحتاج، 392/2، قارن مع الموسوعة الفقهية، 161/44.

(5) ابن مفلح الحنبلي، المبدِعُ في شرح المُقنع، 337/5.

وفي هذه الحالة، لا يمكن أن ننهي الوقف الخيري، لدواعي قلة الريع أو شبه إمكانية انقطاعه وزواله، بل نعمد إلى فرض إمكانية إصلاحه، فالأعمال أولى من الإهمال، ونعمل على إعادة ترميمه من ريعه وغلته، ثم العمل على تفعيله سوقياً واستثمارياً، كي يصبح مدراً من جديد.

الحالة الثانية: في حال تعذر استمراره ودوامه، وكان انقطاعه متحققاً، فعند الفقهاء إذا تحقق تعطل الوقف ولم يُعد هناك أملٌ في إصلاحه أو إعادة تفعيله، فقد ذهب العلماء إلى أن ريعه يُصرف على أقرب جهة مماثلة، وهذا ما ذكره الإمام النووي 676هـ: "إذا خرب العقار الموقوف على المسجد، وهناك فاضل من غلته، بدئ به بعمارة العقار"[1]، فإذا كان هناك وقف على مسجد، فتعطل هذا المسجد، فإن ريعه يُصرف على مسجد مماثل، ولا يصرف على جهة أخرى.

وفي هذه الحالة، فإن الوقف الخيري مآله التوقف والإنتهاء، فيتم صرف ريعه إلى وقف مماثل كما ذكر الإمام النووي 676هـ، فالأحكم والأفضل للوقف آنذاك أن يتم تسوية أمره، وصرفه إلى جنس أصله، فإن كان مسجداً، بيع ما تبقى من العقار أو البناء، وصرف قيمته إلى مسجد آخر، كما يقول ابن قدامة 620هـ: "وإذا خرب الوقف، بيع واشتري بثمنه ما يرد على أهل الوقف"[2].

إن جمهور الفقهاء كانوا على دراية بأهمية أن يُستفاد من أي صيغة مالية لصالح الأوقاف، ووضعوا لذلك شروطاً من أهمها: أن يكون الوقف قد تخرّب وتعطّل الانتفاع به، وألا يكون لدى المؤسسة الوقفية أموال يعمّر بها المعطل من الأوقاف، أو لا يوجد من يقرض الوقف المقدار المحتاج إليه، أو لا يمكن استبدال الوقف بعقار ذي ريع[3].

ويتفرع من هذه المسألة خلافٌ قديمٌ بين الفقهاء، وهو في حال انقطاع الوقف، هل يتم إرجاعه لصاحبه الواقف في حال حياته، أو لورثته حال موته [؟].

---

(1) وفي عبارة أخرى: "تُقدم عمارة الموقوف على حق الموقوف عليهم لما في ذلك من حفظ للوقف". انظر: الشربيني، مغني المحتاج، 393/2.

(2) انظر ابن قدامة، المغني، 245/6.

(3) قارن مع: منذر القحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، ص 247.

محمد بن الحسن 189هـ يرى أن الوقف في حال الانقطاع، يرجع لصاحبه، باعتبار أن الوقف قربة، وقد انقطعت القربة، فيرجع لصاحبه، خلافاً لأبي يوسف القاضي 182هـ الذي يرى بأن يُضم إلى ما يجانسه، فإن كان الوقف مسجداً، وانقطع عنه المصلون للصلاة في مسجد آخر، فإنه يرى بأن يصرف الوقف الأول للمسجد الذي اجتمع حوله المسلمون.

كما يذكر ذلك الكاساني 587هـ حال الاختلاف بينهما: "وما انهدم من بناء الوقف وآلته، صرفه الحاكم في عمارة الوقف إن احتاج إليه، وإن استغنى عنه، أمسكه إلى وقت الحاجة إلى عمارته، فيصرفه فيها، ولا يجوز أن يصرفه إلى مستحقي الوقف، لأن حقهم في المنفعة والغلة لا في العين، بل هي حق الله تعالى على الخُلوص، ولو جعل داره مسجداً فخرب جِوار المسجد أو استغنى عنه، لا يعود إلى ملكه، ويكون مسجداً أبداً عند أبي يوسف، وعند محمد يعود إلى ملكه"(1).

وثمرة الخلاف بينهما، أن الوقف الخيري إذا انقطع أو قلّت غلته، فالأصل أن يبقى قائماً فاعلاً في الوسط الخيري، [كما يقول أبو يوسف]، ولا يرجع إلى الواقف أو ورثته [على رأي محمد بن الحسن]، فالأصل في الوقف أن يبقى وقفاً ولا يعود ملكاً لصاحبه من جديد، ولو انقطع غرضه، فيمكن استخدام أصله من جديد، وتفعيله في خدمة الخير، من خلال وسائل الأوقاف الاستثمارية المتعددة، وهذا ما ذهب اليه علماء المذاهب من الشافعية والحنابلة، وهذا الأنسب والأحكم لقطاع الأوقاف الخيرية.

وقريب من هذا، ما بحثه الفقهاء فيما يخص صحة الوقف منقطع الابتداء، وهو حتى يتم الوقف صحيحاً، يجب موافقة الموقوف لهم عليه، فإن لم يقبلوا به أو ردوه، رجع الوقف ابتداء لصاحبه الواقف، وبذلك ينتهي الوقف، وخصوصاً – إذا كان خيرياً – وهذا وإن كان قولاً عند البعض، لكن الأرجح فقهياً عند الجمهور أن الوقف لا يحتاج في ثبوته إلى موافقة الموقوف لهم، فإن لم يقبلوا به، يرد للفقراء والمساكين، لأن الوقف قائم بغيرهم، ولا يرجع ولا ينتهي لملك الواقف، ولأن

---

(1) السرخسي، المبسوط، 28/12، أيضاً ص 42، الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، 221/6.

"الوقف على المعين لا يبطل برده مطلقاً، وإنما يذهب للفقراء"[1].

وكل وقف خيري انقطع غرضه يؤول للفقراء، وهو قريب ما وصفه الفقهاء سابقاً بالوقف المجهول، مجهول الغرض، فيتم دفعه للفقراء، كأن يقول الواقف: وَقَفْتُ، لكنه لم يحدد، فيتم صرفه للفقراء، باعتبار أن الوقف يزول عن ملك الواقف وينتقل لملك الله عز وجل، ثم إلى الأكثر استحقاقاً، وهم الفقراء، كما هو الأظهر عند الشافعية[2].

مع العلم أن أحد الأسباب الرئيسية التي تنتج عن قلة الريع، أو تؤدي إلى انقطاع الوقف عن الاستمرار، - وهذا السبب بالقطع واضح في إنهاء الوقف الخيري كما سيأتي معنا في الدراسة الميدانية - هو الزهد في تسويق الأوقاف على سعر السوق، وتأجيرها بأقل من سعر السوق.

وهذا ما ذكره الفقهاء سابقاً، من أن أجرة الوقف يجب أن لا تقل عن "أُجْرَةِ الْمِثْل"، بمعنى للحفاظ على أصله، ودوام ريعه، يجب أن يتم الحفاظ على قيمته السوقية قياساً بسعر السوق، وإن كانوا اختلفوا فيما لو تم تأجيره بأقل من سعر السوق، وعند الحنابلة إن حدث وتم تأجير الوقف بأقل من سعر السوق، فإن الناظر يضمنُ "قيمة النَّقص الذي لا يتغابنُ به عادةً، لأنه يتصرَّف في مال غيره على وجه الحظِّ، فضمِنَ ما نقصهُ بعقدهِ"[3].

في حين يرى المالكية، أن العقد الذي يبلغ أجرة الْمِثْل، هو المعتمد، وإن تم التعاقد على أجرة أقل من أجر الْمِثْل، فإنها تفسخ، وتقدم عليها أجرة الْمِثْل، وفي الشرح الكبير: ".. أن الإجارة لو وقعت بدون أجرة المِثْل، ثم زاد شَخصٌ آخر ما يبلغ أجرة المِثْل، فُسخت إجارة الأول، وتُؤجر للثاني الذي زاد"، إلا أن يزيد الأول بأجرة الْمِثْل، فلا يصح التعاقد مع غيره[4].

---

(1) انظر: النووي، روضة الطالبين، 352/5، ابن قدامة، المغني، 188/6، الدسوقي، الشرح الكبير، 88/4، حاشية ابن عابدين، 498/3، قارن مع: أحمد الكبيسي، أحكام الوقف، ص 188.

(2) النووي، المجموع، 323/15، الشربيني، مغني المحتاج، 535/2.

(3) ابن قدامة، المغني، 551/7.

(4) ابن عرفة، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 95/4، الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، 655/7.

أما الحنفية، فإنهم يرون أنه لا يجوز ذلك ألبتة، لأن ذلك يوقع الضرر بالوقف، وخصوصاً إذا كان هناك فرق بائن وفاحش، فإن العقد لا يجوز، ويعتبر ذلك "خيانة من المُتولِّي إذا كان عالمًا بأُجرة المِثْل"[1]، مع إجازهم ذلك ضرورة واستثناءً، وفي هذه الحالات، - والتي لها علاقة أساسية في محور بحثنا، وهو انتهاء الوقف الخيري - وهي[2]:

1. إذا كان الأصل الوقفي عليه دين أو مرصد، فهنا يستوجب الإجارة وإن كانت أقل من قيمة المثل، باعتبار أن الحاجة ملحة للمال لتغطية نفقات الأصل الوقفي، ليستمر.
2. والحالة الثانية، تتعلق بعين الوقف، بأن تكون العين غير مرغوب بإجارها، وبالتالي فالمتولي أن يؤجرها بأقل من أجرة المثل.

لكن بالعموم تعتبر قلة الريع الوقفي أو انقطاعه سبباً واضحاً لإنهاء الوقف الخيري، خصوصاً إذا لم يتدارك النُظار سبيل تفعيل ورعاية الأصل الوقفي.

ثالثاً: دعاوى قضائية ضد الوقف

إذا كانت الدعوى هي طلب الحق في مجال القضاء، فإن القاضي صاحب الولاية العامة[3]، هو المخول والفاصل في دعاوى الأوقاف ضمن ما يُعرف اليوم بالمحاكم الشرعية، إذ جاء في مهامها: "إنها تختص بالنظر في دعاوى صحة الوقف، والدعاوى المتعلقة برقبة المسقفات والمستغلات، التي هي الأوقاف الصحيحة"[4].

وقد تأتي من أي جهة لها علاقة بالوقف ضد الوقف ذاته، أو ضد من يتولى هذا الوقف، كأن يرفع الموقوف لهم دعوى ضد الناظر، لغرض عزله بسبب خيانته أو تقصيره.

---

(1) ابن الهمام، شرح فتح القدير، 225/6، ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 585/6.
(2) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 585/6، قارن مع الموسوعة الفقهية، 178/44.
(3) الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، 222/6.
(4) نقلاً عن: أحمد الكبيسي، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، ص 759.

وقد تكون الدعوى ضد الوقف لإنهائه أو إبطاله، كأن تكون من قبل الورثة أو غيرهم، وفي هذه الحالة فإن الأصل المعتبر أن الوقف له شخصية معنوية، وماله مخصص للنفع العام، ويقع فيه الاحتياط والحرمة كمال اليتيم ومال بيت مال المسلمين، كما ورد في مجلة الأحكام العدلية "ومال الوقف وبيت المال حكمه حكم مال اليتيم"[1]، ولا يجوز أن يتصرف فيه، أو يتم الحجز عليه، لأن فيها حقوقاً للموقوف لهم، وإن التقادم فيه محدود لأعلى مدة، كما ورد في مجلة الأحكام العدلية، رقم المادة [1660]، إذ ورد فيها: "لا تسمع الدَّعَاوَى غير العائدة لأصل الوقف أو للعموم كَالدَّيْنِ الوديعة والعقار الملك والميراث، والمقاطعة في العقارات الموقوفة أو التصرف بالإجارتين والتولية المشروطة والغلة بعد تركها خمس عشرة سنة"[2].

وقد حددت المادة رقم [1661] أنه يسمع دعوى المتولي في حق أصل الوقف إلى ست وثلاثين سنة، ولا تسمع بعد مرور ست وثلاثين سنة[3].

وعلى الرغم من القضايا القانونية التي تشغل قطاع الأوقاف اليوم، فإن الأضمن والأحكم للأوقاف بدايةً وجود بينة كإقرار أو إشهاد من الواقف أو ورثته أن هذا المال وقف لله تعالى، وهو ما مر بنا من أهمية مرحلة تسجيل الوقف كخطوة أساسية لحفظ الوقف الخيري من الزوال والانتهاء.

وتعتبر إدارة الأوقاف المعينة من قبل الدولة هي الناظر والمتولي لكل وقف لا قيم له أو ناظر، باعتبار أنها صاحب الولاية العامة في الإشراف على الأوقاف.

لكن بالعموم، إن الدعاوى التي ترفع ضد الوقف لها أسبابها المختلفة والمتنوعة، قد تكون من باب التطوير العمراني للدولة، - كما سيأتي معنا لاحقاً - أو من باب خلاف حول ملكية الوقف للورثة، وأنه ليس وقفاً أساساً، وغيرها من الأسباب، لكن هذا المعيار قائم في الكثير من المجتمعات والدول، ويعتبر مدخلاً لإنهاء الوقف الخيري.

---

(1) انظر: مجموعة علماء في الخلافة العثمانية، مجلة الأحكام العدلية، (كراتشي، طباعة نور محمد، ط.ت.)، 71/1.

(2) مجموعة علماء في الخلافة العثمانية، مجلة الأحكام العدلية، 133/1.

(3) مجموعة علماء في الخلافة العثمانية، مجلة الأحكام العدلية، 134/1.

المطلب الثاني: معالم الحفاظ على الوقف الخيري وديمومته والحد من عدم فعاليته

إن إشكالية أن ينتهي الوقف الخيري قائمة ومتحققة في الكثير من البلاد الإسلامية، وأماكن تجمع الأقليات المسلمة، ومرد ذلك غالباً إلى غياب الرقابة الشرعية والنظارة المؤسسية والكفاءة الاستثمارية على هذه الأوقاف الخيرية، لكن هذه الظاهرة غالباً ما يتم مواجهتها، والحد منها، إذا تضافرت الجهود الشرعية والمؤسسية في واقع المؤسسات الوقفية.

ولعل الوسائل التالية تكون أكثر نجاعة في الحد من ظاهرة انتهاء الوقف الخيري، وهي بالتفصيل:

أولاً: اشتراك أكثر من وقف في وقفية واحدة

إن قيام المؤسسة الوقفية بدمج أكثر من وقف في وقفية واحدة كبيرة يعتبر من الأعمال الإدارية المطلوبة، في ظل تزايد حالات اندثار الأوقاف الخيرية المبعثرة والمعطلة خصوصاً إذا تطابقت في جنس المصرف، فإن كانت هذه الأوقاف متفرقة ومبعثرة في أماكن متباعدة، وذات ريع منخفض ومشتت، فيمكن ضمها لبعضها البعض، وإعادة تشكيلها بطريقة صحيحة مؤسسية، لا سيما وأن مقصد الشريعة في الأوقاف المتجانسة أن تكون فاعلة لا ضاحلة ولا متهالكة.

وهذا ما أشار إليه بعض محققي المذاهب، ففي المهذب للإمام الشيرازي 476هـ: "وإن وقف مسجداً فخرب المكان، وانقطعت الصلاة فيه، لم يعد إلى الملك، ولم يجز له التصرف فيه، لأن ما زال الملك فيه لحق الله تعالى، لا يعود إلى الملك بالاختلال.. وإن وقف نخلة فجفت أو بهيمة فزمنت أو جذوعاً على مسجد فتكسرت، ففيه وجهان أحدهما لا يجوز بيعه لما ذكرناه في المسجد، والثاني: يجوز بيعه لأنه لا يرجى منفعته، فكان بيعه أولى من تركه بخلاف المسجد، فإن المسجد يمكن الصلاة فيه مع خرابه، وقد يعمر الموضع فيصلى فيه، فإن قلنا تباع كان الحكم فى ثمنه حكم القيمة التي توجد من متلف الوقف..."[1].

(1) أبو إسحاق الشيرازي، المهذب في فقه الإمام الشافعي، 444/1.

ويرى السرخسي 490هـ: ".. وهكذا يقول في الحصير والحشيش أنه لا يعود إلى ملكه [أي ملك الواقف]، ولكن يصرف إلى مسجد آخر بالقرب من ذلك المسجد.."[1].

وهذا ما أشار إليه شيخ الإسلام ابن تيمية 728هـ بقوله: "إن الواقف لو لم يشترط هذا فزائد الوقف يصرف في المصالح التي هي نظير مصالحه... وما فضل من ريع الوقف واستغني عنه، فإنه يصرف في نظير تلك الجهة، كالمسجد إذا فضلت غلة وقفه عن مصالحه صرف في مسجد آخر، لأن الواقف غرضه في الجنس، والجنس واحد، فلو قدر أن المسجد الأول خرب، ولم ينتفع به أحد، صرف ريعه في مسجد آخر. وكذلك إذا فضل عن مصلحته شيء، فإن هذا الفاضل لا سبيل إلى صرفه إليه، ولا إلى تعطيله، فصرفه في جنس المقصود أولى، وهو أقرب الطرق إلى مقصود الواقف"[2].

ومن قبله ابن قدامة 620هـ الذي أشار بقوله: "وما فضل من حصره وزيته [أي المسجد] عن حاجته جاز صرفه إلى مسجدٍ آخر"[3]، وابن مفلح 884هـ كذلك بقوله: "وما فضل عن حاجته.. جاز صرفه إلى مسجد آخر.. لأنه انتفاع في جنس ما وقف له، فكان مصروفاً في مثله... [بل يرى في موضع آخر].. وما فضل من حصر المسجد وزيته، ولم يحتج إليه جاز أن يجعل في مسجد آخر أو يتصدق من ذلك على فقراء جيرانه وغيرهم"[4].

وكما جاء في مغني المحتاج للشربيني 977هـ: "ولو تعطلت منفعة الموقوف بسبب غير مضمون كأن جفت الشجرة، أو قلعها ريح، أو سيل أو نحو ذلك، ولم يمكن إعادتها إلى مغرسها قبل جفافها، لم ينقطع الوقف على المذهب... بل ينتفع

---

(1) السرخسي، المبسوط، 43/12.

(2) انظر: ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 18/31، 206. علماً أن نظام الوقف الخيري [Charitable Trust] في الغرب يجيز للقضاء أن يتم صرف الوقف الخيري في حال انقطاعه إلى أقرب مصرف مماثل للغرض الأصلي. علماً أن حالات انتهاء الوقف الخيري بالغرب تتمحور حول حلول الأجل المحدد له، أو بالرجوع فيه من قبل المنشئ له إذا اشترط ذلك، إذا توافق المستفيدون على انتهائه وأن لا حاجة لهم به. انظر: أحمد الكبيسي، أحكام الوقف 31/1.

(3) انظر ابن قدامة، المغني، 254/6.

(4) ابن مفلح الحنبلي، المبدِعُ في شرح المُقنع، 357/5.

بها، حاله كونها جذعاً بإجارة، وغيرها إدامة للوقف في عينها"[1]، وكما يرى ابن عابدين 1252هـ من الحنفية بقوله: "جاز للحاكم أن يصرف من فاضل الوقف الآخر عليه"[2].

وعليه، ولدواعي الإضافة وتعظيم الريع الوقفي، ففاضل ريع الوقف يصرف في مثله، وهذا ما أكده مجمع الفقه الإسلامي المعاصر، إذ رأى أن الموارد الزائدة "للأوقاف الأخرى التي لا تحتاج إليها الأوقاف حالياً، ولا يتوقع الاحتياج إليها في المستقبل القريب، والحفاظ عليها قد يصبح مشكلة كبيرة للمتولين، لأنه يخاف عليها السلب والنهب أو التدخل من قبل الحكومة أو من قبل أشخاص خائنين، ينبغي أن تنفق هذه الموارد الزائدة في مصارف الأوقاف المماثلة لها مثل صرف موارد المدرسة في مدرسة أخرى..."[3].

وخصوصاً إذا كانت أوقافاً مماثلة في الجنس، كأن تكون غلة الأوقاف في مسجد ما فائضة، فتصرف في سد حاجة مسجد آخر، وهذا مدخل تمويلي هام يمكن اعتباره مدخلاً لإعمار الأوقاف المتهالكة أو المعطلة، إذ به يمكن تطوير أداء الأوقاف بصورة جماعية، وتكون الأوقاف الحية مدخلاً لإعادة إحياء الأوقاف "الميتة" أو المعطلة.

وهذا ما اعتمدته بعض المؤسسات الوقفية في الإمارات من أنه "يجوز للمحكمة أو للأمانة [أي الناظر] صرف فائض غلة مرافق المسجد على المساجد الأخرى"[4].

وبهذه الصورة، يمكن جعل الأوقاف التي تتماثل في الجنس كوحدة موضعية في مجال المصروفات والإيرادات، وهذا من الناحية الحسابية أفضل وأدق، وجرت العادة في بعض المؤسسات الوقفية أن تتم حصر الأوقاف ومصارفها وتبويبها بناءً على نوع المصرف، وفي مؤسسة الأوقاف بدبي تحصر المؤسسة أوقافها بناءً على أنواع مصارفها.

---

(1) انظر: الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، 390/2.
(2) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 551/6.
(3) مجمع الفقه الإسلامي بالهند، دور الوقف في التنمية، ص 202.
(4) انظر: قانون الوقف لحكومة الشارقة، المادة رقم 16.

ثانياً: الاستدانة من ريع أوقاف أخرى لإعمار الوقف

عند الفقهاء قاطبة الوقف الأصل فيه أن يبقى دائماً قائماً بناءً على محورية الوقف، وهي [التأبيد]، وهذه النظرة مقبولة، ونحن نتحدث عن إمكانية نقل فائض من ريع وقف لإعانة وقف آخر قائم على سبيل الاستدانة.

ففي حالة احتياج وقف محدد لإعمار، فإن للناظر أن يقترض لمصلحته، وإن لم يقم باستشارة الحاكم، باعتبار أن الناظر مؤتمن، كما يرى جمهور الفقهاء، خلافاً للشافعية الذين اشترطوا موافقة الواقف أو الحاكم[1]، كما يرى النووي 676هـ: "ويجوز أن يقرض الإمام الناظر من بيت المال، أو يأذن له في الاقتراض أو الانفاق من مال نفسه على العمارة، بشرط: الرجوع وليس له الاقتراض دون إذن الإمام"[2].

مع السماح للناظر أن يقترض من بيت المال بإذن الحاكم، ولو فعل الناظر بدون أذنهما لا يصح، ويعتبر الناظر متعدياً.

وأجاز الحنفية ذلك بشرطين، أولهما أن يكون ذلك بإذن القاضي، والثاني استحالة الاستفادة من الوقف، والاستفادة من ريعه، كما يقول ابن عابدين 1252هـ: "إن الاستدانة على الوقف لا تجوز إذا لم تكن بأمر الواقف، لأن الدّينَ لا يثبت ابتداء إلا في الذمة، والوقف لا ذِمَّةَ له، والفقراء وإن كانت لهم ذمةٌ، لكن لكثرتهم لا تتصور مطالبتهم... وإذا لم يكن من الِاستدانةِ بُدٌّ، فإنها تجوز بأمر القاضي"[3]، باعتبار أن ولاية القاضي أعم في مصالح المسلمين.

لكن لو كان الوقف في جنس آخر، كأن يكون الوقف المخصص للتعليم فيه فائض في ريعه، مقابل وقف مخصص للصحة متهالك أو بحاجة لإعادة إعمار، فهل يصح الاقتراض من ريع الوقف التعليمي لإعمار وقف الصحة [؟].

والرأي الذي يميل إليه الباحث، أن لا حرج شرعياً في ذلك مع اعتبار هذه الضوابط:

1. أن لا يتعارض ذلك مع شروط واقف التعليم أو مع المصالح الكلية لهذا الوقف الذي سيقدم المعونة.

---

(1) انظر: ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 658/6.

(2) انظر: النووي، روضة الطالبين، 361/5.

(3) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 551/6.

2. أن تكون العلاقة بين إدارة الوقفين كالعلاقة بين دائن ومدين، فيقدم الفائض من ريع الوقف التعليمي لإعادة إعمار وقف الصحة بشرط أن يتم إعادة الأموال ضمن الجدولة المالية المتفق عليها.

وما أكدته قرارات مجمع الفقه الإسلامي الذي عُقد في عُمان: "... لا مانع شرعاً من استثمار أموال الأوقاف المختلفة في وعاء استثماري واحد بما لا يخالف شرط الواقف، على أن يحافظ على الذمم المستحقة للأوقاف عليها"[1]، باعتبار أن الوقف له ذمة مالية مستقلة، وكذلك ما ثبت في معايير المحاسبة أن: "الأصل في ريع وقف مسجد معيّن أن يُصرف على مصالحه، وما يَفضل من ريْع أوقافه يجوز أن يُصرف لصالح مسجد آخر محتاج، لقلّة ريعه أو لكثرة تكاليف صيانته أو تجديد بناءه"[2].

وفي هذا الباب أيضاً، أنه إذا تمت إباحة الاقتراض من أموال الوقف الفائضة على مصرفها لدواعي الضرورة، كمواجهة الأعداء أو مساعدة الدولة في حال وقوع كوارث طبيعية، فيصح من باب أولى أن يتم الاستفادة من أموال الوقف الفائضة للصرف على أوقاف معطلة من جنسها أو خلاف جنسها مع اعتبار الضوابط المذكورة.

والملاحظ من أقوال العلماء أن الاستدانة تتم في مصلحة الوقف والعين والأصل، وليس في مصلحة المستحقين أو الموقوف لهم.

وكما ذكرنا سابقاً أن الحنفية والشافعية أجازوا ذلك للمصلحة وبإذن القاضي، وأضاف الحنفية أنه إذا استدعى ذلك قلة الغلة، وسار على هذا المنوال الحنابلة، لا سيما عند حاجة الوقف.

وعلى توصيف السرخسي 490هـ أن: "مقصود الواقف استدامة الوقف، وأن تكون المنفعة واصلة إلى الجهات المذكورة في كل وقت"[3]، هذا الإطار الفقهي الذي وضعه الفقهاء في حكم الاستدانة لإدامة الوقف الخيري، يمكن وضعه ضمن سمات، هي:

---

(1) انظر: قرارات مجمع الفقه الإسلامي الدولي، نقلاً عن موقع المجمع [fiqhacademy.org.sa].

(2) انظر: معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، معيار الوقف، [4/5].

(3) السرخسي، المبسوط، 43/12.

- إجازة وإذن القضاء لهذه العملية، فالقاضي هو الذي له الولاية العامة، لا سيما إذا كان الواقف غائباً أو ميتاً، ولم تكن هناك لائحة داخلية تتيح للناظر إجراء عملية الاستدانة.
- تحقق الضرورة في أن الوقف الخيري قد ينتهي أو يزول حال لم يحصل على قرض يعيد تفعيله، وبالتالي إذا تحقق ذلك من خلال القضاء، فإن الاستدانة تكون قائمة وجائزة، وهذا ما أشار إليه الحنفية والشافعية.
- فضلاً عن إجازة القاضي ودواعي الضرورة، ولدى تحقق المصلحة الشرعية وهي الإطار الأوسع من الضرورة، فإن مصلحة الوقف مقدمة على شرط الواقف، وبالتالي فإن المصلحة سمة لإجازة الاستدانة، كما يقول أحد كبار علماء الحنفية السرخسي 490هـ، إذ يرى بلفظه: "... وجواز الوقف لمعنى المصلحة فيه للناس من حيث المعاش والمعاد.."[1].
- إن الاستدانة جائزة من أي جهة كانت، سواء أكانت من ريع وقفي آخر، أو قرض من الدولة، أو من المصرف الإسلامي، شريطة أن يكون مجدولاً بوقت وبدون ربا، لأنه قربة شرعية، والله طيّب لا يقبل إلا طيّبا.

هذه السمات هي الإطار العام لإجازة الاستدانة، فالإستدانة جائزة وقائمة، لأن الأوقاف الخيرية متفاوتة في العطاء والقدرة والريع، وبالتالي، التكامل فيما بينها مطلوب، ومن باب أولى الاستفادة من المؤسسات الخيرية أو المصرفية، أو مؤسسات الدولة والتي عليها دعم المسؤولية الاجتماعية للمجتمع.

ثالثاً: تغيير الغرض من الوقف لغرض أخر أكثر جدوى في تحقيق الريع

الأصل عند علماء الشريعة احترام شرط الواقف، وأن استعمال الوقف لغير ما وُضع له هو تعد عليه[2]، و"إذا كان الوقف على جهة بر لم توجد، أو كانت موجودة وانقطعت، أو زاد الريع عن حاجتها، صرف الريع أو ما يزيد منه إلى

---

(1) السرخسي، المبسوط، 33/12، قارن مع الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، 396/2.
(2) انظر: محمد سراج، أحكام الوقف في الفقه والقانون، ص 209.

عموم الخيرات، ويقدم أقرب مصرف لها، فإذا وجدت الجهة الموقوف عليها مـرة أخرى، عاد الصرف إليها"[1].

وفي قانون مؤسسة الأوقاف بدبـي محل الدراسة الميدانية، أجـاز القـانون الأساسي لها وخوّلها النظر في الأجدى نفعاً من الوقف، إذ ورد في المادة 44، مـا نصه: "إذا لم يعين الواقف جهة البر الموقوف عليها، أو عينها و لم تكن موجودة، أو وجدت جهة بر أولى جاز للمؤسسة أن تصرف الريع كله أو بعضه على الجهة التي يثبت أنها الأنسب، مع الالتزام بالقواعد والأحكام الشرعية"[2].

وعليه نقول: أنه يحق للناظر ومن باب مصلحة الوقف تغيير الغرض من شكل الوقف إذا تطلب الأمر ذلك، فلو افترضنا أن مسجداً قائماً في منطقة تجاريـة ذات ريع عال ومرتفع، و لم يتم الأخذ بالاعتبار هذا الموقع عند البناء والتدشين، يمكـن حال أراد القائمون عليه ترميمه أو إعادة بنائه، أن يتم تنظيمه اسـتثمارياً بشـكل تأسيس مرافق تجارية له، لغرض تغطية نفقاته ومستلزماته، لا سيما إذا لم يكن لهذا الوقف مصدر تمويلي دائم، وبشرط أن لا تشكل هذه المرافق التجاريـة مصـدر تشويش أو تعطيل لرسالة المسجد.

وقد ورد في الأثر أن سيدنا عمر بن الخطاب 24هـ رضي الله عنه كتب إلى سعد بن أبـي وقاص 55هـ لما بلغه أنه قد نقب بيت المال الذي بالكوفة "انقـل المسجد الذي بالتمارين، واجعل بيت المال في قبلة المسجد، فإنه لن يزال في المسجد مصل"، وكان هذا بمشهد من الصحابة، و لم يظهر خلافه فكان إجماعاً"[3].

فالأساس الدائم في تغيير غرض وشكل الوقف القائم المصلحة، فإذا تحققـت مصلحة الوقف فيتم تغيير شكله بناءً على مصلحته.

رابعاً: الاقتراض من المال العام للدولة لإعمار الوقف

وعند علماء الشريعة فإن للدولة الإسلامية دورا في تقديم الـدعم والمعونـة للصالح العام، من خلال ما تم التعارف عليه بـ"الإرصاد"، وهو أن يقوم الوالي أو

---

(1) انظر: قانون الوقف لحكومة الشارقة، المادة رقم 16.
(2) انظر: قانون مؤسسة الأوقاف، حكومة دبـي، مادة رقم (44).
(3) انظر ابن قدامة، المغني، 250/6.

السلطان بتخصيص أرضٍ من بيت مال المسلمين للصالح العام، أو يرصدها لفئة مستحقة في الدولة، كالفقراء أو طلبة العلم، وغيرها من الفئات، والإرصاد في الاصطلاح الفقهي: "تخصيص الدولة غلة بعض أراضي بيت المال لبعض مصارفه"[1].

وهذا ما أشار إليه أبرز علماء الشافعية، وهو الإمام الشيرازي 476هـ: "وإن احتاج الوقف إلى نفقة أنفق عليه من حيث شرط الواقف، لأنه لما اعتبر شرطه في سبيله اعتبر شرطه في نفقته، كالمالك في أمواله، وإن لم يشترط أنفق عليه من غلته، لأنه لا يمكن الانتفاع به إلا بالنفقة، فحمل الوقف عليه، وإن لم يكن له غلة: فهو على القولين: إن قلنا إنه لله تعالى كانت نفقته في بيت المال [الدولة]، كالحر - المعسر - الذي لا كسب له، وإن قلنا للموقوف عليه كانت نفقته عليه"[2].

فقياس الإمام الشيرازي عسر الوقف كالحر المعسر قياس جميل ومقبول، لا سيما وأن الفقهاء أعطوا لأموال الوقف الأهمية والاحتياط وقدموها على غيرها من الأموال، وجعلوا مال الوقف كمال اليتيم.

فهذا مالٌ من أموال المسلمين، يكون الوالي هو صاحب السلطة في الصرف على المصالح العامة من أموال المسلمين، فيده على هذه الأموال كيد والٍ على مال القاصر.

فمن باب أولى، - لا سيما إذا اقتضت الضرورة - أن يتم الاقتراض من خزينة الدولة الإسلامية في دعم وإعانة الأوقاف الخيرية، لأن الأوقاف تُعين في دعم القطاع الاجتماعي والاقتصادي داخل الدولة، وهذا يقلل من أعباء المسؤولية الملقاة على عاتق الدولة، وبالتالي فإن دعم الأوقاف الخيرية من قبل الدولة جائز، بل قد يكون من باب الإلزام لغرض إدامة الأوقاف الخيرية التي تشارك مع الدولة في دعم القطاعات الحيوية بداخلها.

خامساً: الاستبدال بالوقف

مسألة الاستبدال من المسائل التي توسع فيها الفقهاء قديماً، وأخذت حيزاً واسعاً من المناقشة والتفصيل، باعتبارها مدخلاً واسعاً لتطوير الأوقاف بصورة

---

(1) الموسوعة الفقهية، 107/3.

(2) أبو إسحاق الشيرازي، المهذب في فقه الإمام الشافعي، 445/1.

دائمة، وأخذت بذلك المؤسسات الوقفية، باعتبار ذلك مرونة تستوجبها الضرورة التي قد تعترض الأوقاف بصورة دائمة.

والرأي الفقهي وإن كان فيه تفصيل وتنوع، إلا أنه بالعموم لا يخرج عن إطار الحفاظ على الأصل الوقفي بناءً على قاعدة [التأبيد والاستمرار] لهذا الأصل الوقفي، وزيادة الريع بصورة مطردة.

فجمهور الفقهاء يرون أن الوقف إذا تعطل ولم يستفد منه، فالحنفية والمالكية والحنابلة والشافعية في قول بجواز بيعه، واستبداله، والحنفية توسعوا في الشرح، وذكروا أن لذلك صوراً متعددة، وهي[1]:

الصورة الأولى: أن يشترط الواقف لنفسه - أو للناظر على صيغة مذكورة في الفقه الحنفي - الاستبدال لأرض الوقف بأرض، كأن يقول: أرضي هذه صدقة موقوفة لله عز وجل أبداً، أبيعها وأشتري بثمنها أرضاً أخرى، فهذه الصورة جائزة، والأرض الجديدة المستبدلة بها تقع على شرط الواقف في الأولى، وهناك تفصيل في هذه الصورة[2].

الصورة الثانية: أن يذكر الواقف الاستبدال عند كتابة الحجة الوقفية، ولكن صار مآل وقفه إلى الخراب وعدم الانتفاع به، فالأصح عند الحنفية أن يُستبدل بإذن القاضي [والقاضي عندهم يجب أن يكون قاضي الجنة[3]، حتى لا يضيع وقف المسلمين]، وبشروط أهمها: أن يكون الوقف غير منتفع به، وأن ريعه قد يعمر به، وأن لا يتم بيع الوقف بغبن فاحش، وأن يكون الوقف المستبدل به عقاراً لا نقداً، وأن لا يتم بيعه لمن لا تقبل شهادتهم أو ممن عليهم دَيْنٌ.

---

(1) السرخسي، المبسوط، 42/12، الكاساني، بدائع الصنائع، 3911/8، ابن عابدين، رد المحتار، 583/6، الموسوعة الفقهية، 194/44، محمد الكبيسي، أحكام الوقف ص 459، الزحيلي، الفقه الإسلامي، 219/8، 221/8، الزحيلي، الوصايا والوقف ص 219، السعد والعمري، الاستثمار الوقفي، ص 53.

(2) انظر: السرخسي، المبسوط، 32/12، الكاساني، بدائع الصنائع، 3912/8، هلال بن يحي، أحكام الوقف، ص 19.

(3) ونص الحديث عن عبد الله بن بريدة، عن أبيه، عن النبي صلى الله عليه وآله وسلم قال: "القضاة ثلاثة: قاضيان في النار وقاض في الجنة، قاض عرف الحق فقضى به فهو في الجنة، وقاض عرف الحق فجار متعمداً فهو في النار، وقاض قضى بغير علم فهو في النار". انظر: الألباني، صحيح الجامع، (بيروت، المكتب الإسلامي، ط2، 1408هـ)، رقم الحديث [3741].

الصورة الثالثة: التي ذكرها الحنفية، أن يكون الوقف مدراً وذا ريع، وغير معطل، ولكن في استبداله نفع له وخير، كأن يزداد الريع، ولكن في هذه الحالة كما يذكر ابن عابدين 1252هـ لا يجوز بيعه أو استبداله، إلا إذا اشترط الواقف ذلك، أو تم الاعتداء على الوقف، وتغير حاله، فيجوز الاستبدال[1].

هذا ملخص ما قاله الحنفية، وكما يرى العلامة محمد أبو زهرة أنه أسلوب لاستبقاء الأصل الوقفي، وعلى لفظه: "طريق من طرق البقاء.. إذ أن الوقف يبقى بالمنقول في أبداله التي تستبدل به"[2].

أما المالكية فيرون أن استبدال الموقوف يتوقف على نوعه، فهم يفرقون ما بين العقار والمنقول، فأجازوا الاستبدال في المنقول إذا لم يتم الإنفاق عليه وكان على وشك الخراب والهلاك، كالفرس في سبيل الله، فيباع، ويشترى بقيمته سلاحاً مما لا يحتاج النفقة، أما العقار فلا يباع عندهم، حتى ولو تعطل، بأثر أن أوقاف السلف كانت قائمة وهي معطلة، ولم يتم استبدالها، في حين أجاز ابن رشد المعاوضة للأرض الوقفية التي أصابها الخراب، ومعاوضة الريع الخرب بريع غير خرب، وفي الخلاصة أن المالكية أجازوا البيع للضرورة، كالمسجد الجامع الذي تُقام فيه صلاة الجُمع[3].

في حين يرى الشافعية، جواز بيع ما تعلق بالموقوف، مثل حصر المساجد ويشترى بثمنها ما يعود على الوقف من ريع، ثم توسع البعض منهم في صحة بيع الموقوف لأنه لا ينتفع به، مع إعطاء خصوصية للمسجد، يقول الإمام النووي 676هـ: "حصر المسجد إذا بليت، ونحاتة أخشابه إذا لم يبق فيها منفعة ولا جمال، في جواز بيعها وجهان أصحهما: تباع لئلا تضيق ويضيق المكان بلا فائدة"[4].

---

(1) انظر: الكاساني، بدائع الصنائع، 3914/8، ابن الهمام، شرح فتح القدير، 219/6، ابن قدامة، المغني، 548/7.

(2) انظر: محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 183.

(3) مالك بن أنس، المدونة الكبرى، 276/10، ابن رشد القرطبي، البيان والتحصيل، 230/12، الحطاب، مواهب الجليل، 661/7، الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 94/7، ابن عرفة، حاشية الدسوقي، 478/5، الونشيري، المعيار المعرب، 12/7، ، الموسوعة الفقهية، 198/44، الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، 223/8.

(4) انظر: النووي، المجموع شرح المهذب، 347/15، النووي، روضة الطالبين، 419/4، الشربيني، مغني المحتاج، 392/2، كذلك: أعمال كتاب المؤتمر الثالث للأوقاف، 113/1.

أما الحنابلة، فالأصل عندهم أن الوقف يستبدل إذا كان غير صالح، و لم يعطوا خصوصية لنوع الوقف، سواء أكان عقاراً أو منقولاً، مسجداً أو غيره، فالضابط عندهم الانتفاع بالوقف[1].

كما أجاز الحنابلة - مثل المالكية - بيع الفرس الموقوف للجهاد إذا لم تصلح للغزو، فيشترى بثمنها ما يماثلها من جنسها تصلح للغزو، وبمجرد شراء البدل يكون هذا وقفاً بناء على شرطه الأول، كما يقول ابن تيمية 728هـ: "وإذا خرب مكان موقوف فتعطل نفعه، بيع وصرف ثمنه في نظيره أو نقلت إلى نظيره، وكذلك إذا خرب بعض الأماكن الموقوف عليها كمسجد ونحوه، على وجه يتعذر عمارته، فإنه يصرف ريع الوقف عليه إلى غيره"[2].

وهذا ما تمارسه المؤسسات الوقفية، كما في مؤسسة الأوقاف بالشارقة، فـ "يجوز للأمانة فيما هي ناظرة عليه شراء أعيان جديدة بمال البدل، تحل محل الأعيان المستبدلة، أو إنفاق هذه الأموال في إنشاء مستغل جديد، أو استثمارها في وجه من وجوه الاستثمار الجائز شرعاً، ويجوز للناظر ذلك بإذن من المحكمة"[3].

وتدخل مسألة قريبة من قضية الاستبدال، وهي بيع جزء من الوقف بهدف تعمير الباقي منه، والظاهر أنها مسألة فيها اختلاف، لكن الراجح أنها يُصار إلى هذا ويصح في حال عدم وجود سبيل لبناء "الوقف من إجارة أو استدانة وغير ذلك..."[4]، ووجود حالة اضطرار لهذا الوقف، بحيث إذا لم يتم البيع لتعمير الباقي، هلك الكل وضاع، وقريب من هذا ما اعتمدته مؤسسات الأوقاف في دولة الإمارات، كما في نص القانون التالي أنه "في حالة عجز أموال البدل عن وقف مستقل يمكن المشاركة به في شراء وقف آخر، وصرف غلاته في مصارف الوقف الأصلي بنسبة ما لكل

---

(1) ابن مفلح، الفروع، 390/7، ابن مفلح، المبدِعُ في شرح المُقنع، 356/5، الخلال، الوقوف من مسائل الإمام أحمد 278/1، الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، 226/8.

(2) انظر: ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 93/31.

(3) انظر: قانون الوقف لحكومة الشارقة، المادة رقم 18.

(4) انظر: مجمع الفقه الإسلامي بالهند، دور الوقف في التنمية، ص 205.

وقف"[1]، كما أن "الزائد عن شراء البدل يمكن أن يشترى به وقف آخر مستقل بإشراف الأمانة، إذا كانت ناظرة وإلا وجب الإذن من المحكمة"[2].

سادساً: مشروعية مخالفة شرط الواقف للمحافظة على الوقف

الأصل عند الفقهاء الالتزام بشرط الواقف، و"لا يجوز للقاضي ولا للناظر التصرف إلا على وجه النظر، ولا يجوز على غير ذلك، ولا يجوز للقاضي أن يجعل بيد الناظر التصرف كيف شاء"[3]، وإن من التعدي عند الشافعية استعمال الوقف في غير ما وقف له[4].

لكن هناك سجال فقهي في شروط الواقف التي يجب اعتبارها وعدم مخالفتها، ملخصه أن الأصل في هذه الشروط كي تكون مقبولة أن لا تكون مخالفة للأحكام الشرعية، أو فيها إضرار في الأصل الوقفي، أو يقع فيها ضرر تجاه المصرف الوقفي [المستحقين لهذا الوقف].

فقد ذكر المالكية ذلك على الرغم من تشددهم باعتبار شرط الواقف، فجاء في شرح الدسوقي: "واتبع شرطه بلفظه.. إن كان جائزاً، جازت مخالفة شرطه بالمصلحة، لأن القصد الانتفاع"[5].

كأن يتم تأجير الوقف بأقل من أجر المثل، أو ذكر الواقف أن لا يُعمر وقفه حال خرابه، أو قدم مصلحة المستحقين على مصلحة الوقف ذاته، فهذه الشروط وغيرها لو ذكرها الواقف للناظر، فإنها غير مقبولة، فيجب مخالفة هذه الشروط، لأنه فيها ضرر للأصل الوقفي وللمستحقين في هذا الوقف، وهذه الشروط تؤدي بالضرورة لإنتهاء الوقف سريعاً.

والشافعية اتفقوا مع الحنفية في ذلك، واعتبروا مصلحة الوقف هي المعيار

---

(1) انظر: قانون الوقف لحكومة الشارقة، المادة رقم 18.

(2) انظر: قانون الوقف لحكومة الشارقة، المادة رقم 18.

(3) الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، 658/7، ابن عرفة، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 481/5.

(4) الشربيني، مغني المحتاج 393/2، قارن مع: محمد سراج، أحكام الوقف في الفقه والقانون، ص 209.

(5) الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 88/4.

الذي يجب أن يؤخذ به شرط الواقف، فضلاً عن عدم مخالفته للنص الشرعي[1].

أما المالكية فهم يرون أن الأصل إتباع شرط الواقف، لأن ألفاظ الواقف كألفاظ الشارع في وجوب الاتباع[2]، ما لم تكن شروطا ممنوعة ومخالفة للشرع، أو حال تعذر تطبيق هذا الشرط، فيصرف في جنسه.

ويعتبر ابن تيمية 728هـ خير من عبّر من الحنابلة عن شروط الواقفين، إذ اعتبر أن الأصل متابعة شروط الواقفين قطعاً، ومنع المخالفة لهذه الشروط ما لم تكن هناك مصلحة متحققة للوقف[3]، وتبعه في ذلك ابن القيم 751هـ عندما أكد بجواز تغيير شرط الواقف، وعلى حد وصفه: "الإثم مرفوع عمن أبطل من شروط الواقفين ما لم يكن إصلاحاً"[4].

والذي يمكن بيانه هنا بالتحديد أن مخالفة شرط الواقف قد تكون واقعة لدواعي الحاجة والمصلحة، وتعتبر هذه المخالفة شكلية، ولكنها في الحقيقة تلبي رغبة الواقف في إدامة الخير والأجر، كما هو الحال في هذه الحالات[5]:

1. **صعوبة تحقيق الشرط:** باعتبار أنه إذا تعذر شرط الواقف سقط اعتباره، كأن يشترط الواقف صرف ريع وقف لطلاب بالجامعة في دولة، ثم تبين وقت الريع أن لا طلاب في هذه الجامعة، فيتم صرف وقفه فى الجامعة أخرى بسبب تعذر الوفاء بشرط الواقف.
2. **المخالفة لشرطه إذا كان للأصلح**، كأن يخصص وقفه لإطعام الفقراء من خلال وجبات، ثم تبين أن الدفع نقداً لهم هو أصلح لهم، فيتم الأخذ بها، لداعي المصلحة التي يترقبها الموقوف لهم، وفي الفقه الحنبلي أنه "يجوز تغيير شرط الواقف إلى ما هو أصلح منه"[6]، ومثاله أن يقف

---

(1) الشربيني، مغني المحتاج 394/2.

(2) الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 88/4.

(3) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 25/31.

(4) ابن القيم، إعلام الموقعين عن رب العالمين، 120/3.

(5) مؤتمر دبي الدولي للأوقاف، (دبي، مؤسسة الأوقاف، 2012)، ص 255، نهاية المحتاج للرملى 16/19.

(6) المرداوي، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف على مذهب الإمام أحمد بن حنبل، 57/7.

وقفا ليصرف من ريعه على تقديم وجبات للفقراء وتبين أن الأفضل من ذلك تقديمها نقدا، فهنا تجوز مخالفة الشرط طالما أن غرض الوقف يتحقق بوسيلة أفضل وأحسن.

3. **إذا تحقق الضرر بالوقف أو المستحقين،** كأن لا تكفي المرتبات التي وضعها الواقف في شرطه للموقوف لهم، فهنا يجوز زيادة هذه المرتبات من ريع الواقف، والأمر ذاته في تحديد أجور للنظار، في ظل حالات الغلاء التي قد تعطل الوقف ومصلحة الموقوف عليهم، فلذلك تجوز مخالفة شرط الواقف وزيادة الأجور، والهدف من ذلك إبقاء مصلحة الواقف دائمة، لأنه لو ترك الناظر الواقف قد يتعطل ويخرب، ولم يكن هناك بديل، فيجوز الزيادة على ما ذكره الواقف، والهدف هو المحافظة على أصل الواقف، لا سيما إذا كان الناظر أميناً وقادراً على إدارة الوقف.

وعليه، فالذي نرجحه من أقوال الفقهاء أن تغيير شرط الواقف مقبول، حال كانت مصلحة الوقف الخيري تقتضي ذلك، فالوقف يدور مع مصلحته أينما كانت، ولو كان ذلك على حساب شرط الواقف، وأما قول الفقهاء أن شرط الواقف كنص الشارع، في وجوب العمل به، فالمقصود به، أن يكون الشرط مقبولاً شرعاً ويتفق مع مصلحة الوقف.

مع العلم أن تغيير شرط الواقف يجب أن يتم من خلال من له الولاية العامة، وهو القاضي، فيد الناظر ليست مطلقة في تغيير شرط الواقف لمصلحة الوقف، بل يجب أن يتم ذلك بموافقة القاضي صاحب الولاية العامة.

المطلب الثالث: منهج مؤسسة الأوقاف في دبي في تفعيل الأوقاف الخيرية

لقد تم تأسيس مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر بدبي في دولة الإمارات العربية المتحدة عام 2004، لغرض حصر وتفعيل الأوقاف في إمارة دبي، بعدما كانت الأوقاف تتبع دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، وحتى تسليم جميع ملفات الأوقاف لمؤسسة الأوقاف، كان من الطبيعي أن تكون هناك أوقاف خيرية معطلة أو مبعثرة أو بحاجة إلى إعادة تفعيل وترميم لغرض دوام عطائها وريعها، خصوصاً وأنها مرت في فترات طويلة وبإدارات وأقسام متتالية ما أتاح نوعاً من

الرتابة على وضعها، وأدى إلى هشاشة عطاء البعض منها اجتماعياً واقتصادياً، بل وأصبحت جزءاً من التراث كما سيأتي لاحقاً، ولقد تم حصر ما يقارب (23) وقفاً خيرياً معطلاً في إمارة دبـي لأسباب متفاوتة ومتعددة[1].

والأصول الوقفية بالمؤسسة تقدر بـ [1665] أصلاً، كما هو موضح في الجدول التالي[2]:

النوع	الوصف	العدد
عقارات المساجد	محلات، غرف، منازل	746
عقارات البنايات	محلات، غرف، منازل، مكاتب، مخازن، فلل، شقق،...	919
إجمالي الأصول		1665

ولقد اعتمدت المؤسسة عدة منهجيات وسياسات لإنهاء ظاهرة انتهاء الأوقاف الخيرية، يمكن اختصارها بالبنود التالية:

أولاً: لقد اتضح لمؤسسة الأوقاف بدبـي أنه لكي يتم الحد من ظاهرة انتهاء الأوقاف الخيرية، فيجب **اعتماد سياسة كفاءة التسجيل الرسمي للوقفيات، وتوثيقها في المحاكم الشرعية أو بدائرة الأراضي والأملاك.**

لقد تم اكتشاف أنه ومنذ عام 1993 أن ملكيات الأوقاف في دبـي وصلت إلى (7) ملكيات فقط عندما كانت إدارة الأوقاف تتبع دائرة الشؤون الإسلامية، ثم تم حصر وتسجيل كافة هذه الأوقاف ووصلت إلى (400) ملكية للوقف بنهاية عام 2010[3].

(1) ولقد حققت المؤسسة نجاحاً استثمارياً منذ تأسيسها، فهي تدير عشرات المشاريع الوقفية العقارية، وتقدر بأكثر من [334. 3] وحدة سكنية، وبلغت المبالغ المستثمرة في حساب الوقف حتى الربع الأول من 2011 نحو 127 مليوناً و558 ألف درهما. وقد اعتمدت المؤسسة سياسة ديمومة الوقف، والتي تضمن إعادة بناء الوقف بعد انتهاء عمره الافتراضي، حيث تم تخصيص 50% من مجمل الريع الوقفي لتنفيذ شروط الواقفين، فضلاً عن استثمار 40% من الريع الوقفي لإعادة إعمار الوقف، و5% تعتمد كأتعاب للمؤسسة عن نظارة الوقف، بالإضافة إلى 5% كمخصصات لصيانة الوقف. انظر: بيانات إدارة الاستثمار والتطوير العقاري، (دبـي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، 2004-2010).

(2) موقع مؤسسة الأوقاف، دبـي، مرجع السابق.

(3) انظر: مقابلة مع صالح الملا، تنفيذي أرشفة الأوقاف، مؤسسة الأوقاف، بدبـي، بتاريخ 25 مايو 2010.

والأمثلة على ذلك متعددة، منها وقف مسجد أبو منارتين، في منطقة جميرا الأولى، وهو عبارة عن منزل قرب مسجد أبو منارتين وهو مؤجر من قبل دائرة الأوقاف والشؤون الإسلامية منذ فترة طويلة ومازال مؤجراً حتى الآن، لكنه وقف ليس له مستندات ملكية، و لم تتمكن مؤسسة الأوقاف بعد إنشائها من استخراج الملكية بسبب عدم وجود أو ضياع حجة الوقف، وما زالت الإجراءات قائمة لتسجيله وتثبيت ملكيته لمؤسسة الأوقاف بدبي.

والأمر نفسه يسري على وقف أرض زراعية في ولاية لوا بسلطنة عمان تابعة لمؤسسة الأوقاف، حيث لا يوجد لها مستندات ملكية، والمتوفر هو فقط وصية من المالك، ما يصعب على المؤسسة تنمية هذه الأرض أو حتى استثمارها.

وحالة ثالثة، هي وقف مصلى العيد في منطقة نايف، فهذا وقف لا يوجد له أي مستندات ملكية أو خرائط، المتوفر هو عبارة عن رسائل وشهادات للشهود، فكان أن استولت البلدية على الأرض وحولته إلى حديقة سُميت لاحقاً بحديقة نايف[1].

فترى أن مشكلة التسجيل وضياع التوثيق يعتبران معضلة أساسية لتعطل الأوقاف الخيرية وضياع دورها، وهذا ليس خاصاً بإمارة دبي، بل تكاد تكون مشكلة ومعضلة التسجيل في واقع المؤسسات الوقفية هي السبب الرئيسي في تعطل الأوقاف الخيرية وتأخر نموها وتطورها.

ولتجاوز هذه المعضلة، قامت المؤسسة بأرشفة جميع سجلات الأوقاف إلكترونياً ضمن الحجج الوقفية، ومصنفة حسب المصارف الخيرية، ليسهل عليها ضم الأوقاف الخيرية - خصوصاً المبعثرة وذات الريع المالي المنخفض - بعضها لبعض، خصوصاً تلك التي تشترك في مصرف وقفي محدد.

ثانياً: اعتماد منهجية وسياسة فصل الوقف الخيري عن ميراث الواقف، بعد دراسة ميدانية مع مسؤولي المؤسسة، تبين أن بعض الأوقاف الخيرية ينقرض وينتهي إذا كانت متعلقة بميراث الواقفين، فيكون من الصعب تسجليها فضلاً عن صيانتها أو ترميمها أو استثمارها، وهذا كان متحققاً مع وقف عبد الرحمن محمد جعفر في منطقة نايف بديرة رقم [122/118]، وهو عبارة عن أرض فضاء بمساحة [1350] قدم مربع بمنطقة نايف مشترك مع عدد من الورثة، نصيب الوقف منها [108] قدم،

(1) مقابلة مع الأستاذ صالح الملا، بتاريخ 25 مايو 2010.

حاولت المؤسسة استبداله لكن لم يتم حتى الآن بسبب وفاة أحد الورثة، ثم اختلاف الاسم في شهادة الوفاة، لكن لما سقط سقف هذا البيت على العمال، تم إجبار الورثة على بيعه، ومن ثم تم استبداله بالمال الذي تم به شراء أسهم وقفية لصالح الواقف عبد الرحمن محمد جعفر[1]،أو كوقف ورثة خلفان بن مبارك بن حويرب، وهو عبارة عن ثمر نخيل مخصص للمساجد والفقراء، فهذا الوقف واجه عدّة معضلات، من أهمها أنه مرتبط مع ورثة الواقف، ولهذا رفضت دائرة الأراضي إصدار ملكية لهذا الوقف، الثاني أنه وقف شجر نخيل، وهناك من زعم أن الأرض ليست وقفاً، وإنما الوقف هو شجر النخيل، والثالث أن الوقف وهو شجر النخيل، لم يُعتنى به، فكان أن فسد وضاع مع وفاة الواقف، فكل هذه المعضلات عطلت هذا الوقف الخيري وعثرت نمائه[2]، ولكن، بتفهم ورثة الواقف، تم استبدال هذه الأرض التي عليها وقف النخيل بأرض في منطقة البرشاء كأرض تجارية وسكنية، وسجلت هذه الأرض كوقف باسم الواقف[3].

وهذه الحالة، مرتبطة شكلياً بالنقطة السابقة وهو تسجيل الأوقاف، الأمر الذي يجب أن يكون أولوية للمؤسسة الوقفية للحفاظ على الأوقاف الخيرية من الانتهاء أو الاندثار.

ثالثاً: اعتماد منهجية الصيانة المتقنة والدورية للحد من خراب الوقف الخيري وهلاكه وانتهائه.

وهذا السبب واضح وقائم في العديد من الأوقاف الخيرية داخل إمارة دبي التي تتحول تدريجياً إلى - غير ما عُقدت عليه، - مبانٍ تاريخية أو تراثية من خلال إدارة بلدية دبي، خصوصاً إذا تعطلت صيانة مباني وعقارات الأوقاف.

وقد يتم تعويض الناظر على هذه الأوقاف الخيرية، فيتم تعويض هذه الأوقاف بأراضٍ عقارية [صيغة الاستبدال] أو مبالغ مالية، ومن ثم تقوم المؤسسة بالاستفادة من هذه الأملاك بتأسيس أوقاف أكثر استثماراً وريعاً، كما حدث مع وقف مبارك

---

(1) انظر: بيانات إدارة الاستثمار والتطوير العقاري، (دبي، مؤسسة الأوقاف، 2004-2010).

(2) انظر: مقابلة مع صالح الملا، بتاريخ 25 مايو 2010.

(3) انظر: بيانات إدارة الاستثمار والتطوير العقاري، مرجع سابق.

بن حمد العقيلي، وهي أرض موقوفة لصالح أحد المساجد بإمارة الشارقة، ويعتبر هذا الوقف قطعتي أرض إحداهما محلات تجارية بمساحة 265 قدم والآخر بيت قديم من المباني التاريخية، فكان أن تم تعويض مؤسسة الأوقاف بعقار في منطقة مردف، فقامت المؤسسة ببناء عمارة سكنية وتجارية تجلب ريعاً أضعاف مضاعفة من عقار الوقف الذي تحول إلى بيت تراثي[1].

والذي ينظر بعين الاعتبار إلى هذه الإشكالية، يرى أنه ليس دائماً أن المؤسسة قد تحصل على تعويض نظير ضياع أوقافها الخيرية، خصوصاً إذا كانت الأوقاف الخيرية معرضة للهلاك والاندثار بسبب غياب صيانتها أو إهمالها، كما هو حال وقف مسجد الجامع في منطقة السوق الكبير، حيث توجد له مستندات ملكية، لكنه عبارة عن مستودع مهجور آيل للسقوط، ومتأثر بالكامل بالتخطيط، فصار الاتفاق مع بلدية دبي لصرف التعويضات، واستبداله بعقار.

وهناك وقف معطل مثل وقف مسجد خالد بن الوليد، الذي يقع ضمن سكن عمال البلدية، وهو وقف عبارة عن ثلاث محالات تجارية، فتعطلت هذه المحالات ولم تعطى تراخيص تجارية من جديد، علماً أن المسجد قائم، فهذه الأوقاف المسجلة عُطلت، ولم تستطع المؤسسة استبدال هذه المحلات، لأنها مرتبطة بمسجد قائم ويعمل، أو كوقف مسجد محمد علي بدري، وهي محلات وقفية كانت مرتبطة مع المسجد، فلما تم هدم المسجد وبنائه من جديد، هُدمت أوقافه [المحلات التجارية]، ولم يتم بناء محلات جديدة للمسجد الجديد.

والأصل في الوقف كما يرى ابن حزم أنه يُسبل دائماً، وعلى الواقف" أن يسبل الغلة ما دام حياً على من شاء"[2]، وتعطل الأوقاف الخيرية بسبب هجرانها يعطل منافعها.

رابعاً: اتخاذ إجراءات قانونية حازمة ضد من يستغل الأوقاف الخيرية.

كما في وقف مسجد بن حريز، فقد رفعت مؤسسة الأوقاف دعوى ضد جار الوقف، الذي كان يستغل الطوابق العليا المحاذية لعمارته لصالح عقاره، والأمر

---

(1) انظر: بيانات إدارة الاستثمار والتطوير العقاري، مرجع سابق.

(2) انظر: ابن حزم 456هـ، المحلى، 182/9.

هذا استمر زمناً طويلاً، وعندما تسلمت المؤسسة هذه الأوقاف من الشؤون الإسلامية، تبين لها أن هناك استغلالاً لهذه الأوقاف، وأن ريعها لا يحقق المقصود، ولقد حكمت المحكمة بدبي باسترجاع هذه الأموال بناءً على تعمد الاستغلال لهذه الأوقاف[1].

وهذه الحالة تم كشفها، لكن هناك أوقاف تم استغلالها تاريخياً سواء أكانت في دبي أو في دول المسلمين، وضمن هذه النقطة، نرى أن هناك أوقافاً خيرية تؤجر لفترة بعيدة بدون متابعة تفتيشية ما يؤدي إلى تحويلها عن مسارها الصحيح، كما هو الحال في وقف مسجد الفاروق في بر دبي، فهذا الوقف الخيري توجد له مستندات ملكية، وهو عبارة عن محل أرضي مؤجر وفوقه غرفتان على السطح، ولا يوجد لهم مدخل سوى من سطح المعبد الهندوسي، فكان أن تمت تسوية الأمر مع المؤجرين، وتخليص هذا الوقف من هذا المدخل.

فاستغلال المؤجر وهو غير مسلم لوقف المسلمين، يشير إلى وقوع شبهة إدارية على هذا الوقف، في ظل إقامة معبد لغير المسلمين على وقف خيري.

خامساً: تبني سياسة إنجاز لا تعليق في قضايا الأوقاف الخيرية

الأصل عند الفقهاء أن يكون الوقف "منجزاً، فلا يصح تعليقه"[2]، أو على عبارة النووي 676هـ "ولا يصح تعليقه على شرط مستقبل، لأنه عقد يبطل بالجهالة"[3]، وإذا نظرنا إلى بعض الأوقاف وجدنا عطل بسبب شرط الواقف، كوقف حمد العارف، توجد له مستندات ملكية، وهو عبارة عن بيت قديم في إمارة عجمان وقد وقف لعموم الخير، لكنه مازال مشغولاً كسكن عمال لشركة العارف للمقاولات لحين توفير سكن بديل، وذلك بناءاً على طلب الواقف، فهو مسجل كوقف، لكنه معلق لحال إيجاد مسكن لهؤلاء العمال، ما يعني تأخر استثماره أو تنميته.

---

(1) انظر: مقابلة مع صالح الملا، بتاريخ 25 مايو 2010.

(2) انظر: ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار، 525/6، الخطيب، الإقناع في حل ألفاظ أبي شُجاع، 376/2.

(3) النووي، المجموع شرح المهذب، 332/15، قارن مع المرداوي، الإنصاف، 23/7.

ولكن تم تجاوز الأمر في المرحلة الأخيرة، وتم استبدال ذلك بعقار من نفس الواقف، حيث أن هذا العقار متهالك ولا يصلح أن يؤجر بهذه الحالة، ولقد تم بناء عمارةبـ 6 طوابق ومحلات على العقار المستبدل، فكان أفضل من الوقف الأول للواقف نفسه.

والأصل في المؤسسة الوقفية أو الناظر هو تجاوز هذه الإشكالية مع الواقف منذ البداية، فيعي الواقف بأهمية أن يكون الوقف واضحاً بشروطه ومصارفه دون قيود عليه.

سادساً: سياسة أن لا تأجير للأوقاف الخيرية إلا بسعر المثل أو بما يقارب سعر السوق.

فيتم تأجيرها بسعر زهيد جداً بحجة عدم وجود كوادر تستثمرها بطريقة حسنة فتأتي بريع سنوي ضعيف، وبناءً على ضعف الريع، يتم ترهل العقار الوقفي ثم تهالكه وخرابه.

أخبرني المهندس عبد الرحمن الشارد الأمين العام السابق لمؤسسة الأوقاف (2005 حتى 2008) أن وقف مصلى العيد في بر دبي، وهو وقف خيري، كان يؤجر سنوياً بقيمة 150 ألف درهم إماراتي لمواقف السيارات، وعند تسلم مؤسسة الأوقاف مهام الأوقاف بدبي، تمت مراجعة العقود الموقعة، فتبين أن هذا السعر فيه بخس واضح بحق هذه الأوقاف الخيرية، فتم إلغاء العقد مع الجهة التي تؤجر مواقف للسيارات، وتم تمويل الأوقاف ببناء بنايات وقفية ضخمة، تدر ريعاً بقيمة [10] مليون درهم سنوياً[1].

فالأصل الوقفي يجب أن يكون مدراً لغلة سنوية توازي سعر السوق أو تناظره، لا أن تكون الغلة فيها بخس أو غبن، وهو ما ذهب إليه الفقهاء من أجرة المثل، "وإذا اجر المتولي بغبن فاحش كان خيانة"[2]، وفي مجلة الأحكام العدلية أنه لو تم تأجير الوقف بأنقص من أجرة المثل، تكون الإجارة فاسدة، ويلزم أجر المثل[3].

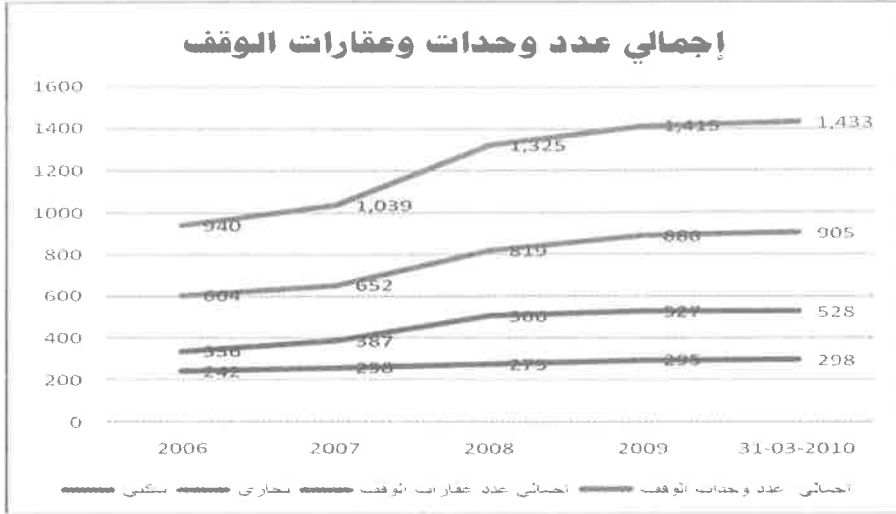
---

(1) انظر: مقابلة مع عبد الرحمن الشارد، الأمين العام السابق، لمؤسسة الأوقاف بتاريخ 18 يونيو 2010.

(2) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 614/6.

(3) انظر: مجموعة علماء في الخلافة العثمانية، مجلة الأحكام العدلية، 85/1.

وذهاب بعض الفقهاء إلى جواز أن تنقص الأجرة عن المثل، كان من باب أن لا يبقى اوقف بحاجة إلى عمارة ولا دخل في ريعه، ولهذا أجاز البعض ذلك حتى لا يتضرر الوقف الخيري وينتهي، والإجازة هنا استثنائية[1].

وخلال هذه السياسة، ارتفعت عقارات الأوقاف أصولاً وريعـاً بالمؤسسـة، كما في المخطط التالي[2]:

وازدادت بانتظام عدد الوحدات العقاريـة بالمؤسسـة كمـا في الجـدول التالي[3]:

(1) قارن مع: محمد الكبيسي، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، ص 73.

(2) انظر: وثائق قسم العقارات والأوقاف، إدارة الاستثمار والتطوير العقـاري، مؤسسـة الأوقاف، عام 2011.

(3) انظر: وثائق قسم العقارات والأوقاف، إدارة الاستثمار والتطوير العقـاري، مؤسسـة الأوقاف، عام 2011.

<table>
<tr><th>البيان</th><th>عدد الوحدات</th></tr>
<tr><td>اجمالي عدد وحدات الوقف 2005</td><td>957</td></tr>
<tr><td>اجمالي عدد وحدات الوقف 2006</td><td>943</td></tr>
<tr><td>اجمالي عدد وحدات الوقف 2007</td><td>1039</td></tr>
<tr><td>اجمالي عدد وحدات الوقف 2008</td><td>1325</td></tr>
<tr><td>اجمالي عدد وحدات الوقف 2009</td><td>1415</td></tr>
<tr><td>اجمالي عدد وحدات الوقف 2010</td><td>1840</td></tr>
<tr><td>اجمالي عدد وحدات الوقف 2011</td><td rowspan="2">1858</td></tr>
<tr><td>اجمالي عدد الوحدات العقارية "وقف" حتى مايو 2011</td></tr>
</table>

سابعاً: تبني سياسة إبعاد الأوقاف الخيرية عن التغييرات العمرانية، وإن كان لا بد، فاعتماد صيغة الاستبدال الأفضل للوقف الخيري.

كما هو الحال في وقف مسجد الجامع في منطقة بر دبي، كأن تتأثر هذه الأراضي في التخطيط الحديث للمدينة، فهي أراضٍ وقفية خيرية دخلت في أرض الديوان، مبنى ديوان الحاكم، فكان أن عوضت بعقار وقفي جديد، لكن المشكلة يمكن أن تلحظ هنا أن قضايا تعويض [عقار أو نقد] قد تأخذ وقتاً ليس بالقصير، ما يعيق من تنمية أو استثمار هذه الأوقاف، وبالتالي، إذا لم يكن الناظر على أتم الكفاءة لتحصيل أراضٍ مستبدلة لصالح الوقف، فإن أمر هذه الأوقاف الخيرية قد يتعطل وبالتالي تضيع.

ثامناً: اعتماد سياسة أن لا استثمار في الأصول الوقفية، بل في الفائض من الريع

وهو سبب قد يُنهي الوقف الخيري إذا أخطأ الناظر في استثمار الأصول الوقفية، أو إذا استثمر في ريع الأوقاف قبل أن يتم صرف لمستحقيه، وخصوصاً إذا كان الاستثمار فيه مخاطرة عالية. بل الأصل عند الفقهاء، - وهذا ما عليه المؤسسات الوقفية أن - يتم استثمار الفائض من الريع، وهذا الاستثمار يكون مقيداً في الاستثمارات ذات معدلات المخاطرة الأدنى[1].

(1) انظر بتوسع: أعمال كتاب مؤتمر دبي الدولي الاستثمارات الوقفية.

لهذا، رفض الفقهاء أن يتم رهن الوقف، لأنه قد يــؤدي إلى ضــياع أصــل الوقف، لا سيما وأننا نؤمن أن استثمار الفائض من الريع الوقفي، هــو الكفيــل بالقضاء على ظاهرة انتهاء الوقف الخيري، لأنه به، يتم ترميم الوقف وتفعيلــه، أو إعادة تعميره من جديد، لكي يكون قائماً ومدراً باستمرار.

ولهذا قامت المؤسسة بتخصيص صندوق استثماري بقيمة [300] مليون درهم لتمويل الأوقاف الخيرية ذات الريع المنخفض، لغرض المساهمة في رفع ريعها وغلتها السنوية، فضلاً عن إعادة الأوقاف المعطلة أو المتهالكة.

النتائج والتوصيات

بعدما تعرفنا بتوسع عن طبيعة الوقف الإسلامي كفكر أصيل ومعاصر في بنية العقل المسلم، ودوره في دعم وتنمية قطاعات التعليم والثقافة، والاجتماعية والاقتصادية، ثم تطرقنا إلى طرق ووسائل وأساليب استثمار الأصول الوقفية، ورفع ريعها، من خلال العمل الإداري المؤسسي القائم على حسن التخطيط والتشغيل بمعايير الجودة المعاصرة، وانتهاءً بطرق تعزيز الصورة الكلية للمؤسسة الوقفية درء المخاطر.

نقف الآن لنختم مؤلفنا هذا بأهم النتائج والتوصيات:

- للوقف الإسلامي دور كبير في دعم التعليم والثقافة في المجتمع الإسلامي، ولعل فئة الأيتام من أكثر الفئات استفادة من الأوقاف في مجال التعليم والثقافة.
- هناك صراع واضح بين العلماء والسلاطين في الإشراف على الأوقاف، باعتبار أن ملف الوقف يعطي دعماً قوياً لمن يشرف عليه.
- يجب الاهتمام في الجانب الإداري والجودة عند إدارة الأوقاف، ووضع الخطط الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الصحيح لتنمية الوقف.
- إن الوقف الإسلامي قادرٌ على خلق حالة من التوازن الاجتماعي من خلال توزيع الثروات بين أفراد المجتمع من خلال عملياته الستة الرئيسية.
- تعميم فكرة الوقف النقدي أو الوقف الجماعي بين كافة شرائح المجتمع، لنشر الفكرة وتعزيز التمويل الذاتي للمجتمع في إقامة مشاريعه الاجتماعية، وتعبئة عموم المسلمين بمختلف طبقاهم الاجتماعية بضرورة دعم الأوقاف كل حسب استطاعته.
- لا بد من فهم طبيعة الوقف التنموية أو الاستثمارية قبل الولوج في الدخول في أي مشاريع استثمارية أو قبل إنشاء أي صندوق استثماري لصالح الوقف.

- إن الوقف يمكن أن يُسهم بقوة وفعالية في دعم النهضة العلمية والبحثية في العالم الإسلامي، كما كان العهد به سابقاً، من خلال وقفيات تخص العلماء أو الباحثين أو الموهوبين.
- هناك عدة معايير هامة للمؤسسة الوقفية، من أهمها القيادة المؤسسية والموارد البشرية والإستراتيجيات والعمليات والمعارف والشراكات والأصول المالية والاستثمار، وأن رقي هذه المعايير سيشير وبقوة إلى رقي المؤسسة وتقدمها.
- فوائد تطبيق الجودة في المؤسسة الوقفية تتلخص في كسب مصداقية العملاء، والعمل على التقليل من التكاليف، وإيجاد البيئة الصحيحة للتطوير والإبداع، وتطوير أدوات قياس أداء العمليات والإجراءات، وتحسين نوعية المخرجات.
- ضرورة الاستفادة من الدعم الحكومي الذي تقدمه الدولة من تسهيلات وإعفاء من الضرائب للأموال الوقفية، وضرورة خلق وإيجاد موارد مالية للمشاريع الوقفية، مثل صندوق سيولة للوقف، أو بنك للأوقاف ومشاريعها، وهذا لا يتم إلا بعمل مؤسسي وحكومي، وبتضامن إسلامي دولي.
- الأموال الوقفية بدون استثمار لن يكون لها أثر في التنمية الوطنية إلا إذا تم تحويلها إلى رؤوس أموال متحركة داخل المجتمعات والدول، ولا بد للدولة أن تساهم في دعم هذه المشاريع من خلال أن تكون بدايةً الضامن الأساسي لمشاريع الأوقاف على العموم، مع إعفاء مشاريعها من الضرائب، وتخفيف القيود القانونية عنها، وتسهيل الإجراءات التمويلية لها.
- من واقع الاستفادة من منافع الأصول المالية الوقفية، فإنه يجوز التوسع في الحقوق الأدبية كحق الابتكار أو العلامات التجارية أو الصناعية، ويحق لأصحابها أن يوقفوها لصالح العمل الخيري.
- إن الأسهم والصكوك أدوات تمويلية حديثة يُمكن أن تساهم في تمويل مشاريع الأوقاف بطريقة سلسلة بدون تعقيدات، ويعزز دخول المستثمرين على قطاع الأوقاف بطريقة سليمة، ويقضي على نقص السيولة في المؤسسات الوقفية.

- من الفوائد الأساسية في إصدار الصكوك للمشاريع الوقفية، أنها تجعل حاملي الصكوك يشاركون الأوقاف في الغنم والغرم، وتخفف على الأوقاف اقتراض قروض ضخمة من المصارف، مما يؤخر تملك الأوقاف لمشاريعها الاستثمارية، كما لا يجوز تداول الأسهم الموقوفة إلا بعد غلبة ظن الإدارة على خسارة قد تقع فيها، فيحق له استبدالها، وفي حال وقوع خسارة بدون إهمالها، أو وقوع الشركة التي فيها الأسهم تحت طائلة التصفية، فيتم صرف هذه الأسهم إلى أقرب غرض مماثل لها.
- الصناديق الاستثمارية التي تتبناها الأوقاف يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار الدور الرئيسي للأسهم والصكوك في استثمار الأموال المختلطة، كالعقارات والأموال المنقولة أو النقدية، كما يجب على إدارة الأوقاف أن ترفع الأصول والريع معاً، فكما أن القيمة السوقية للأصول الوقفية يجب أن تكون متدرجة في الصعود، يجب على ريع الأوقاف أن تتصاعد، ولعل الأسهم والصكوك وسيلة من هذه الوسائل رفع الأصل الوقفي وريعه.
- إن المخاطر التي قد تصيب العمليات الرئيسية للأوقاف هي حقيقة، حالها كحال أي موسسة حديثة يمكن أن تتعرض لمخاطر واقعة بين عملياتها، أو مخاطر محتملة، لأن مفهوم المخاطرة الوقفية يعني: اضطراب متنوع يقع في عمليات الأوقاف الرئيسية، ما ينتج عنه هلاك الأصل الوقفي أو تدني فعاليته أو ريعه.
- هناك مخاطر داخلية تقع داخل المؤسسة الوقفية، من أبرزها ضعف الرقابة الشرعية والقانونية لأداء العمليات الرئيسية للأوقاف، أو عدم وجود قسم تدقيق داخلي يتابع العمليات والإجراءات التي تحدث داخل المؤسسة، أو اضطراب البيانات والمعلومات الخاصة بالممتلكات والأصول والاستثمار، وعدم سلامة الموقف بين الواقف والمؤسسة الوقفية، في المقابل، هناك مخاطر خارجية، كضعف الأنظمة والقوانين والتشريعات المحلية التي تحفظ الأوقاف، وعدم وجود لجان تدقيق خارجية أو جهات استشارية تراقب عمل المؤسسة، مع غياب الدور الرقابي الحكومي على منشآت الأوقاف ومشاريعها.

- يمكن أن يكون بعض معاملات المؤسسات الوقفية منحصرا فقط بالمصارف الإسلامية المستقرة، للحد من قضية المخاطر في الاستثمارات، وأن تتجه أغلب الاستثمارات إلى مجال العقارات، باعتباره أكثر أمناً من الاستثمارات القائمة على نظام البورصات والأسهم التجارية.
- إن مشاريع الصناديق الوقفية هي من أنجح مشاريع الأوقاف، إذ أن المؤسسة الوقفية تأسس وتنتج موارد مالية من العدم، حيث يُشارك مجموعة من المساهمين في دعم الصندوق حسب قدراهم المالية، شريطة أن يكون التسويق والاستقطاب لهذا الصندق نشطاً حتى لا يتم التأخر في التمويل.
- دعوة مؤسسات الأوقاف أن تتبنى وتأسس صناديق استثمارية من خلال دعوة المستثمرين للمساهمة فيها، وفي نفس الوقت استكتاب الجمهور في شراء الأسهم الوقفية لصالح المشروع الوقفي، ليتم تأسيس أصول وموارد مالية من العدم، لغرض تحريك الأموال المكدسة لتكون صناديق انتاجية وفاعلة بالمجتمع.
- الاستفادة من مشاريع الأوقاف الاستثمارية والعقارية ضمن الجدوى المتحققة في الأثر النافع للإجتماعي والاقتصادي من تمويل مشاريع الأوقاف، ضمن أدوات وصيغ التمويل الإسلامي.
- عقد الأوقاف الشراكات والتحالفات مع المؤسسات المالية والمصرفية له شأن كبير في تعزيز الحركة المالية والمصرفية داخل المجتمع، ويشكل ذلك ثنائيا داعما للقطاع الاقتصادي الوطني.
- هناك أسباب عديدة ومتشابهة في العديد من بلاد المسلمين في ظاهرة انتهاء الوقف الخيري، من أبرزها أن الريع القليل يؤثر على استمراره، أو وجود دعاوى قضائية تسهم في زواله، أو الدخول في استثمارات فيها مخاطرة عالية قد تقضي على أصل الوقف الخيري.
- الطرق الفقهية كفيلة بتفعيل الوقف الخيري، والحدّ من انتهائه ضمن سياسات تمويلية استثمارية يتبناها الناظر، - خصوصاً إذا كان الناظر مؤسسة، - مثل الاستدانة من ريع أوقاف أخرى لإعمار الوقف المعطل، أو الاقتراض من خزينة الدولة لدعم الأوقاف الآيلة للزوال، أو مخالفة شرط الواقف للمحافظة على الأصل الوقفي، وغير ذلك.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر باللغة العربية[1]

ابن القيم، **إعلام الموقعين عن رب العالمين**، تحقيق: طه سعد، (بيروت: دار الجليل، 1973م).

ابن القيم، **الطرق الحكمية في السياسة الشرعية**، تحقيق: محمد غازي، (القاهرة: مطبعة المدني، ط.ت).

ابن القيم، **زاد المعاد في هدي خير العباد**، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ط، 1998).

ابن الهمام، **شرح فتح القدير**، علق عليه: عبد الرزاق المهدي، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1995).

ابن بطوطة، **رحلة ابن بطوطة**، (بيروت: دار صادر، ط.ت.).

ابن تيمية، **مجموع الفتاوى**، (الرياض، مطبعة الحكومة، 1386هـ).

ابن تيميه، **المنتقى من منهاج الاعتدال**، تحقيق: محب الدين الخطيب، (الرياض: الرئاسة العامة للبحوث العلمية، ط2، 1409هـ).

ابن حزم، **المحلى**، تحقيق: أحمد شاكر، (بيروت، دار الجيل، ط.ت.).

ابن خلدون، **المقدمة**، (القاهرة: دار الفكر، ط.ت.).

ابن رشد القرطبي 520هـ، **البيان والتحصيل**، تحقيق: أحمد الحبابي، (بيروت، دار الغرب الإسلامي، 1985).

ابن عابدين، **رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار**، تحقيق: عادل عبد الموجود وعلي معوض، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1994).

ابن عرفة، **حاشية الدسوقي على الشرح الكبير**، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1996).

ابن فارس، **معجم مقاييس اللغة**، تحقيق: عبد السلام هارون، (بيروت: دار الجيل، ط1، 1991).

---

(1) تم استعمال أكثر من طبعة للكتاب الواحد بسبب كتابة هذه الدراسات في أماكن مختلفة وأوقاف متباينة، فوجب التنويه.

ابن قدامة، المغني، تحقيق: عبد الله التركي، عبد الفتاح الحلو، (الرياض: دار عالم الكتاب، ط3، 1997).

ابن قدامة، **روضة الناظر وجنة المناظر**، راجعه: سيد الدين الكاتب، (بيروت: دار الكتاب العربي، 1981م).

ابن كثير، **البداية والنهاية**، حققه جماعة من العلماء، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط3، 1987).

ابن ماجه، **سنن ابن ماجه**، (بيروت، دار الجيل، 1998).

ابن مفلح، **الفروع**، تحقيق: عبد الله التركي، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ط1، 2003).

ابن مفلح، **المبدِعُ في شرح المُقنع**، (بيروت، المكتب الإسلامي، ط.ت.).

ابن منظور، **لسان العرب**، (القاهرة: دار المعارف، ط.ت.).

أبو العباس الونشريسي، **المعيار المعرب والجامع المغرب عن فتاوى أهل إفريقية والأندلس والمغرب**، (الرباط: وزارة الأوقاف، 1981).

أبو العرب التميمي، **المحن**، (بيروت: دار الغرب الإسلامي، ط2، 1988).

أبو الفلاح ابن العماد الحنبلي، **شذرات الذهب في أخبار من ذهب**، (بيروت: دار المسيرة، ط2، 1979).

أبو بكر الكاساني، **بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع**، (بيروت، دار الكتاب العربي، 1982).

اتفاقية شراكة ما بين مؤسسة الأوقاف ومؤسسة محمد بن راشد لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بتاريخ 17 فبراير 2010.

احمد الدرويش، **الوقف مشروعيته وأهميته الحضارية**، (مكة المكرمة، ندوة مكانة الوقف واثره في الدعوة والتنمية، 1420هـ).

أحمد السعد، محمد العمري، **الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي**، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2000م).

أحمد الكبيسي، **أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية**، (بغداد، مكتبة الرشاد، 1977).

أحمد المصري، **الاتصالات والقرارات وفعاليتهما في الإدارة**، (دبي: دار القلم، ط1، 1989).

إدارة وتثمير ممتلكات الأوقاف، تحرير: حسن الأمين، (السعودية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1، 1989).

أشرف محمد دوابه، **إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية**، نقلاً عن الموقع التالي [www.kantakji.com/fiqh].

أشرف هاشم، **الأوقاف من خلال شركات التأمين**، [بحث مقدم إلى مؤتمر الوقف والمجتمع الدولي، الشارقة، الإمارات، 27 أبريل 2005].

أعمال كتاب المؤتمر الثالث للأوقاف، (السعودية، الجامعة الإسلامية المدينة المنورة، 1430هـ/2009).

أعمال كتاب مؤتمر" **الأوقاف ودورها في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة**"، (دبي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، 2012).

أعمال مؤتمر "**دبي الدولي للاستثمارات الوقفية**"، تحرير، سامي الصلاحات، (دبي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، ط1، 2008).

أعمال مؤتمر دور الأوقاف في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تحرير: سامي الصلاحات، (دبي، مؤسسة الأوقاف، 2008).

الألباني، **صحيح الجامع الصغير وزياداته** (بيروت، المكتب الإسلامي، ط3، 1402هـ/1982م).

الأمانة العامة للأوقاف، **أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني**، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2006).

الأمانة العامة للأوقاف، **منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول**، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2004).

الآمدي، **الإحكام في أصول الأحكام**، تحقيق: سيد الجميلي، (بيروت: دار الكتاب العربي، 1986م).

بسيوني حمادة، **دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي**، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 1993).

البنك الإسلامي للتنمية بجدة، **التقرير السنوي لعام 1432هـ/2011م**، نقلاً عن موقع البنك (www.isdb.org).

بوب باورز، **المدرب المتميز**، ترجمة: سعد القحطاني، (الرياض: مركز البحوث، 2004).

بيانات إدارة الاستثمار والتطوير العقاري، (دبي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، 2004-2010).

بيانات **مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر**، حكومة دبي، 03 يوليو2011.

بيتر دركر، **تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين**، ترجمة: إبراهيم ملحم، (الرياض: مركز البحوث، 2004).

تاج الدين السبكي: **طبقات الشافعية الكبرى**، تحقيق: عبد الفتاح الحلو، ومحمود الطناحي، (القاهرة: مطبعة الحلبي، ط.ت.).

التقرير السنوي، لبنك دبي الإسلامي لعام 2003، مذكرة خاصة.

توصيات: "**المؤتمر الدولي حول تجارب الوقف، باكستان، إسلام آباد**، من 15- 18 ديسمبر 2003".

تيم باور العالمية، **دراسة تحليلية للبيئة الخارجية وتأثيراتها على مؤسسة الأوقاف وشؤون القصّر**، دراسة خاصة، 2009.

جمال الدين عطية، **الوقف والنظم الشرعية والحديثة ذات العلاقة**، (الكويت، مجلة أوقاف، العدد1، السنة الأولى، 2001).

جورج المقدسي، **نشأة الكليات، معاهد العلم عند المسلمين وفي الغرب**، ترجمة، محمود سيد، (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، ط1، 1994).

جيمس تشامبي، (1424هـ)، **إعادة هندسة الإدارة**، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة.

حاشيتا قليوبي وعميرة على شرح المنهاج، (القاهرة: مطبعة الحلبي، ط.ت.).

الحسن بن جبير، **رحلة ابن جبير**، (بيروت: دار مكتبة الهلال، 1981).

حسين شحادة، **استثمار أموال الوقف**، (الكويت: مجلة أوقاف، الأمانة العامة للأوقاف، العدد6، 2004).

الحطاب 954هـ، **مواهب الجليل لشرح مختصر خليل**، ضبط: زكريا عميرات، (بيروت، دار عالم الكتب، 2003).

حمد رقيط، **التشريع الوقفي في الدولة**، (ندوة الوقف الإسلامي، كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات، 6-7 ديسمبر 1997).

حمزة الشريف، حكم وقف الأسهم والصكوك والحقوق المعنوية، (الشارقة، مجمع الفقه الإسلامي، الدورة 19، أبريل 2009).

حمزة عبد الكريم، **مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية**، (عمان، دار النفائس، ط1، 2008).

حنان قرقوتي، **رعاية اليتيم في الإسلام**، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 2003).

خالد الخويطر، **الوقف ودوره في دعم التعليم والثقافة**، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2003).

خالد الشعيب، **النظارة على الوقف**، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2006).

خالد القصيمي، (مارس 2007)، مدير إدارة الإستراتيجية والتطوير، **مشروع تحديث الخطة الإستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر (2007-2010)**.

خالد المهيدب، **أثر الوقف على الدعوة إلى الله تعالى**، (الإمارات، الأمانة العامة للشارقة، ط.ت.).

الخرشي، **شرح على مختصر سيدي خليل**، (بيروت، دار صادر، ط.ت.).

الخطيب البغدادي، **الفقيه والمتفقه**، تحقيق: عادل الغزازي، (الرياض: دار ابن الجوزي، ط1، 1996).

الخطيب، **الإقناع في حل ألفاظ أبي شُجاع**، حققه: عبد الرحمن الكشك، (دمشق، مكتبة دار الخير، ط1، 2002).

الخلال 311هـ، **الوقوف من مسائل الإمام أحمد بن حنبل الشيباني**، دراسة: عبد الله الزيد، (الرياض، مكتبة المعارف، 1989).

خليفة الحسن، **حكم وقف الأسهم والصكوك والمنافع**، مجمع الفقه الإسلامي، (الشارقة، 19، أبريل 2009).

خير الدين الزركلي، **الأعلام**، (بيروت: دار العلم للملايين، ط7، 1986).

راشد القحطاني، **أوقاف السلطان الأشرف شعبان على الحرمين**، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1994).

الزحيلي، **الوصايا والوقف في الفقه الإسلامي**، (دمشق، دار الفكر، ط1، 1987).

سامي الصلاحات، **التجربة الوقفية في دولة الإمارات، إمارة الشارقة نموذجاً**، (الكويت، مجلة الأوقاف، الأمانة العامة للأوقاف، العدد الخامس، السنة الثالثة، أكتوبر 2003).

سامي الصلاحات، **دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، دولة ماليزيا نموذجاً**، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2003).

سامي الصلاحات، **مذكرات الصكوك والمشاريع الوقفية**، (البحرين، البرنامج الدولي الثامن عن إدارة الصكوك الاستثمارية للأوقاف، 29-31 ديسمبر 2013).

سامي الصلاحات، **واقع الجودة في المؤسسات الوقفية**، (ماليزيا، منشورات المعهد الدولي للوقف الإسلامي، 2011).

السرخسي 490هـ، **المبسوط**، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1993).

سعيد علي، **معاهد التربية الإسلامية**، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1986).

سلامة البلوي، **رعاية الفئات الخاصة**، (الإمارات: مكتبة الصحابة، ط1، 2003).

سليمان الجمل 1204هـ، **حاشية الجمل على شرح المنهج**، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1996).

سمير الشاعر، **مذكرات في الأصول المحاسبية للأوقاف**، [ماليزيا، المعهد الدولي للوقف الإسلامي، 2010].

سمير عبد العزيز، إسماعيل حسن، شكري العشماوي، **نظام البناء، والتشغيل، نقل الملكية لتمويل وإدارة وتحديثمشاريع البنية الأساسية**، (الإسكندرية، مطبعة الاشعاع، ط1، 2003).

سمير عسكر، **أصول الإدارة**، (دبي، دار القلم، ط2، 1987).

سيتي ماشيطة، **وقف الأسهم والصكوك والحقوق المعنوية والمنافع**، (الشارقة، مجمع الفقه الإسلامي، الدورة 19، أبريل 2009).

سيد الهواري، **الإدارة، الأصول والأسس العلمية**، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1987).

السيوطي، **حسن المحاضرة في أخبار مصر والقاهرة**، (لا يوجد مكان نشر، المطبعة الأشرفية، ط.ت.).

الشربيني، **مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج**، إشراف: صدقي العطار، (دمشق، دار الفكر، ط1، 1998).

الشيخ نظام، **الفتاوى الهندية في مذهب أبي حنيفة النعمان**، ضبطه: عبد اللطيف عبد الرحمن، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 2000).

الشيرازي، **المهذب في فقه الإمام الشافعي**، (بيروت، دار الفكر، لا يوجد تاريخ للنشر).

صحيح مسلم بشرح النووي، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1995).

صفوت عبد السلام، **صناديق الاستثمار الإسلامية**، (كلية الشريعة، جامعة الإمارات، المؤتمر العلمي 14، ط1، 2005).

صفية أبو بكر، **صناديق الاستثمار الإسلامية، خصائصها وأنواعها**، (كلية الشريعة، جامعة الإمارات، المؤتمر العلمي 14، ط1، 2005).

طارق الله خان، حبيب أحمد، **إدارة المخاطر**، (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط1، 2003).

الطاهر بن عاشور، **مقاصد الشريعة**، تحقيق: محمد الميساوي، (ماليزيا: البصائر للإنتاج الفني، ط1، 1998م).

طرق تفعيل الوقف في المجتمع الإماراتي، تحرير: سامي الصلاحات، (دولة الإمارات العربية المتحدة، مؤسسة الأوقاف، ط1، 2006م).

طلال الغرياني، **التخطيط والمتابعة بين النظرية والممارسة**، (الريـــاض: مكتبـــة العبيكـــان، 1412هـــ).

عبد الستار أبو غدة، **صناديق الاستثمار الإسلامي**، (كلية الشريعة، جامعة الإمارات، المؤتمر العلمي 14، ط1، 2005).

عبد الستار الهيتي، **الوقف ودوره في التنمية**، (قطر: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ط1، 1998).

عبد العزيز شرف، **المدخل إلى وسائل الإعلام**، (بيروت: دار الكتاب اللبناني، ط2، 1989).

عبد القادر عودة، **الأعمال الكاملة** (القاهرة: المختار الإسلامي للنشر، ط.ت.).

عبد المتعال الصعيدي، **المجددون في الإسلام**، (لا مكان نشر، مكتبة الآداب، ط.ت.).

عبد المجيد الصغير، **الفكر الأصولي وإشكالية السلطة العلمية في الإســـلام**، (بـــيروت: دار المنتخب العربـــي، ط1، 1994م).

عبد الملك السيد، **الـــدور الاجتمـــاعي للوقـــف**، (جـــدة: البنـــك الإســـلامي للتنميـــة، 1415هـــ/1994م).

عبد الوهاب الكيالي، **موسوعة السياسة**، (بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط2، 1985).

عزمي بشارة، **المجتمع المدني، دراسة نقدية**، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربيـــة، ط1، 1998).

علاء الدين العطار، **تحفة الطالبين في ترجمة الإمام النووي**، تحقيق: فؤاد أحمد، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1991).

علي القرة داغي، **نظرة تجديدية للوقف واستثماراته**، نقلاً عن موقـــع إســـلام أون لايـــن، (**www.islam-online.net**).

علي القره داغي، **صكوك الاستثمار، تأصيلها، وضوابطها الشرعية، ودورها في تمويل البنية التحتية والمشاريع الحيوية**، نقلاً عن موقع [iefpedia.com].

علي الكواري، **نحو إستراتيجية بديلة للتنمية الشاملة**، (بيروت: مركز دراســـات الوحـــدة العربية، ط1، 1985).

عمر الجوهري، **أصول الإدارة والتنظيم**، (لا يوجد مكان للنشر، 1985).

الغزالي، **إحياء علوم الدين**، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1986).

الغزالي، **المستصفى من علم الأصول**، تعليق: محمد الأشقر، (بيروت: مؤسسة الرسالة، ط1، 1997).

الغزالي، **الوسيط فى المذهب**، (القاهرة، دار السلام، ط، ت).

فخري عزي، **صيغ تمويل التنمية في الإسلام**، (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط2، 2002).

فلاح المحنة، **علم الاتصال بالجماهير**، (الأردن: مؤسسة الوراق، ط1، 2001).

فؤاد العمر، **التحديات التي تواجه مؤسسة الوقف**، مجلة أوقاف، (دولة الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، العدد5، 2003).

قاسم كناكري، (2005)، **دليل الإدارة الإستراتيجية والتخطيط المؤسسي**، دبـي، شـركة تيم بور.

قانون **حكومة الشارقة**، (دولة الإمارات العربية المتحدة، مارس 2011).

قانون مؤسسة الأوقاف، حكومة دبـي، (دبـي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، رقم 9، 2007).

قرارات جمع الفقه الإسلامي، (عُمان، قرارات مجمع الفقه الإسلامي، 128ـ/142، بتـاريخ 1425هـ، مارس 2004).

قرارات مجمع الفقه الإسلامي، (الإمارات، الدورة 19، بالشارقة، أبريل، 2009)، نقلاً عـن (www.fiqhacademy.org.sa).

قرارات مجمع الفقه الإسلامي، (عُمـان، الـدورة 15، 6 مـارس 2004م)، نقـلاً عـن (www.fiqhacademy.org.sa).

قرارات وتوصيات مجمع الفقه الإسلامي بالهند، 1989-2004، (الهند، مجمع الفقه الإسلامي ط11، 2004).

قطب سانو، **الاستثمار، أحكامه وضوابطه في الفقه الإسلامي**، (عمان: دار النفـائس، ط1، 2000).

قطب سانو، **المدخرات، أحكامها وطرق تكوينها واستثمارها في الفقه الإسلامي**، (عمـان: دار النفائس، ط1، 2001).

قوانين حكومة دبـي، قانون رقم (9) لسنة 2007م الخاص بشأن **إنشاء مؤسسة الأوقـاف وشؤون القُصّر**، حكومة دبـي.

لجنة التأليف والبحوث، **المصارف الإسلامية، نشأتها وواقعها ومستقبلها**، (الإمارات: جامعة آل لوتاه العالمية، 2001).

مالك بن أنس، **المدونة الكبرى**، تحقيق: علي الهـاشمي، (القـاهرة، دار النصـر للطباعـة، 1422هـ).

مجمع الفقه الإسلامي بالهند، **دور الوقف في التنمية**، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 2007).

مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، تحقيق: جماعة من المحققين، (قطر: إدارة إحياء التراث الإسلامي، ط.ت.).

مجموعة أبحاث: **ندوة ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية**، (مؤتمر برعاية بنك دبي الإسلامي والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، دولة الإمارات، 3-5 سبتمبر 2005)

مجموعة علماء في الخلافة العثمانية، **مجلة الأحكام العدلية**، فة العثمانية، (كراتشي، نور محمد، ط.ت.).

مجموعة من الباحثين، **القيادة والإدارة في عصر المعلومات**، (أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ط1، 2001).

مجموعة من الباحثين، **نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي**، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع الأمانة العامة للأوقاف بالكويت، ط1، 2003).

محمد أبو زهرة، **محاضرات في الوقف**، (القاهرة، معهد الدراسات العربية العالية، 1959).

محمد أبو فارس، **القاضي أبو يعلى الفراء وكتابه الأحكام السلطانية**، (بيروت: مؤسسة الرسالة، ط2، 1983).

محمد الحسيني، **المنهل الصافي في الوقف وأحكامه**، (القدس، وكالة أبو عرفة، ط.ت.).

محمد الزبيدي: **تاج العروس من جواهر القاموس**، تحقيق: مصطفى حجازي، (الكويت: مطبعة حكومة الكويت، 1987م).

محمد الزحيلي، **استثمار أموال الوقف**، [بحث مقدم إلى مؤتمر الوقف والمجتمع الدولي، الشارقة، دولة الإمارات، 27 أبريل 2005].

محمد الشنقيطي، **دراسة شرعية لأهم العقود المالية المستحدثة**، (المدينة المنورة: مكتبة العلوم والحكم، ط2، 2001).

محمد القري، **إدارة المخاطر في تمويل البنوك الإسلامية**، (السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 9، 2002).

محمد الكبيسي، **أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية**، (بغداد، وزارة الأوقاف، 1977).

محمد بن عبد الله: **الوقف في الفكر الإسلامي**، (الرباط: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، 1996).

محمد جلال، **نحو صياغة مؤسسية للدور التنموي للوقف**، (السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 1، 1997).

محمد رأفت عثمان، **الوقف وأثره في التنمية**، ندوة الوقف الإسلامي، (كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات، ديسمبر 1997).

محمد رقيط، **حركة تقنين وتشريعات الحديثة، التشريع الوقفي في الدولة**، (بحث مقدم إلى ندوة الوقف الإسلامي، كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات، 6-7 ديسمبر 1997).

محمد سراج، **أحكام الوقف في الفقه والقانون**، (القاهرة، لا يوجد دار نشر، 1993).

محمد شابرا، **نحو نظام نقدي عادل**، (واشنطن: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط2، 1990).

محمد شبير، **المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي**، (عمان: دار النفائس، ط3، 1999).

محمد عمر شابرا، **الرقابة والإشراف على المصارف الإسلامية**، (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 2000).

محمود أبو الليل، **أثر الاجتهاد في تطور أحكام الوقف**، ندوة الوقف الإسلامي، (كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات، 1997).

محمود السرطاوي، **وقف الأسهم والصكوك والحقوق والمنافع**، (الشارقة، مجمع الفقه الإسلامي، الدورة 19، أبريل 2009).

المرداوي، **الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف على مذهب الإمام أحمد بن حنبل**، تحقيق: محمد حامد الفقي، (بيروت، دار إحياء التراث العربي، ظ.ت.).

مصطفى السباعي، **من روائع حضارتنا**، (بيروت: المكتب الإسلامي، ط3، 1982).

مصطفى زهير، **التسويق وإدارة المبيعات**، (بيروت: دار النهضة العربية، ط.ت، 1984).

مصطفى كسبه، **مقاصد الشريعة الإسلامية في استثمار المال في المؤسسات المالية**، (مؤتمر برعاية بنك دبي الإسلامي والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، دولة الإمارات، 3-5 سبتمبر 2005.

معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، **معيار الوقف**، (مملكة البحرين، 2000، المعيار رقم 33).

منذر قحف، **الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته**، (دمشق، دار الفكر، ط1، 2000).

منذر قحف، **الوقف في المجتمع الإسلامي المعاصر**، (قطر، مركز البحوث والدراسات، ط1، 1989).

منذر قحف، **وقف الأسهم والصكوك والحقوق المعنوية**، (الشارقة، مجمع الفقه الإسلامي، الدورة 19، أبريل 2009).

الموسوعة العربية العالمية، (الرياض: مؤسسة أعمال الموسوعة العربية العالمية، ط1، 1996).

ناجي معروف، **المدارس الشرابية ببغداد وواسط ومكة**، (القاهرة: مطابع دار الشعب، ط2، 1977).

نادية علي، **صكوك الاستثمار الشرعية، خصائصها وأنواعها**، (كلية الشريعة، جامعة الإمارات، المؤتمر العلمي 14، ط1، 2005).

نزيه حماد، **قضايا فقهية معاصرة في المال والاقتصاد**، (دمشق: دار القلم، ط1، 2001).

نصر عارف، **في منهجية تناول قضايا المرأة العربية المعاصرة**، (جامعة زايد بالتعاون مع اليونسكو، أعمال مؤتمر المرأة والتنمية في الخليج العربي، 8-9 مايو 2001).

نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، (لا يوجد مكان للنشر، ط2، 1985).

النووي، **روضة الطالبين وعمدة المفتين**، (بيروت: المكتب الإسلامي، ط3، 1991).

النووي 676هـ، **المجموع شرح المهذب**، (دمشق، دار الفكر، ط.ت.).

هلال بن يحيى، **أحكام الوقف**، (الهند، مجلس دائرة المعارف العثمانية، 1355هـ).

وثائق إدارة تنمية الأوقاف، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر 2011.

وثائق قسم العقارات والأوقاف، إدارة الاستثمار والتطوير العقاري، مؤسسة الأوقاف، عام 2011.

وثائق لجنة الشراكات الإستراتيجية، مؤسسة الأوقاف، عام 2011.

وثيقة إستراتيجية الهيئة العالمية للوقف، (رمضان 1427هـ، نوفمبر 2003)، عضو مجموعة البنك الإسلامي للتنمية.

وثيقة الخطة الإستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، (ديسمبر 2004)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.

وثيقة الغايات الإستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر 2005 - 2008، دبي، دولة الإمارات، ديسمبر 2004.

وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية: **الموسوعة الفقهية**، (الكويت: مطبعة الموسوعة الفقهية، ط1، 2001).

وليد الشايجي، **صكوك الاستثمار الشرعية**، (كلية الشريعة، جامعة الإمارات، المؤتمر العلمي 14، ط1، 2005).

الونشريسي، **المعيار المعرب**، إشراف: محمد حجي، (بيروت، دار الغرب الإسلامي، 1981).

وهبة الزحيلي، **الفقه الإسلامي وأدلته**، (دمشق، دار الفكر، ط1، 1984).

وهبة الزحيلي، **الوصايا والوقف في الفقه الإسلامي**، (دمشق، دار الفكر، ط1، 1987).

ياسر الحوارني، **الوقف والعمل الأهلي في المجتمع الإسلامي المعاصر**، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، 2001).

يحي ساعاتي، **الوقف وبنية المكتبة العربية**، (الرياض: مركز الملك فيصل للبحوث، ط1، 1988).

يوسف القرضاوي، **فقه الزكاة**، (بيروت، دار الإرشاد، ط1، 1969).

ثانياً: المصادر باللغة الإنجليزية

Amarjit Sethi, ***The Strategic Team Leadership Challenge***, (New York, Universal Publications, 1996).

B. Joseph Pine, ***Mass Customization***, (Boston, Harvard Business School Press, 1999).

Barbara Crosby, ***Leadership for Globlal Citizenship***, (UK, SAGE publications, 1999).

Bill Creech, ***The Five Pillars of Total Quality Management***, (New York, Truman Talley Books, 1951).

Bjorn Bjerke, ***Business Leadership and Culture***, (UK, Edward Elger, 1999).

Brooklyn Derr, ***Cross-Cultural Approches to Leadership Development***, (UK, Quorum Books, 2002).

Charles Jones, ***Investments, Analysis and Management***, (New York, John Wiley INC, 1991).

Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, (1995), **Cases In Strategic Management**, UK, Pitman Publishing.

Cross-Cultural Management, Martinj G. (Uk, Blackwell Publishers Ltd, First published 2002).

D.E. Hussey, ***The Innovation Challenge***, (New York, John Wiley & Sons, 1997).

Daid Caruso, ***Emotionally Intelligent Manager***, (San Francisco, Jossey Bass, 2004).

Dan French, ***Security and Portfolio Analysis***, (Columbus: Merrill Publishing Company, 1989).

David Heenan, ***Co-Leadership, The Power Of Great Partnerships***, (New York, John Wiley & sons, 1999).

David j. and others, (2005), **Research Methodology In Strategy And Management**, Amsterdam, Elsevier.

Derek Torrington, **Personal Management**, (UK, Prentice Hall International, 1987).

Donald Hambrick, ***Navigating Change***, (Boston, Harvard Busniess School, 1998).

Frank Reilly and Other, ***Investment Analysis and Portfolio Management***, (Australia, Thomson, 2000).

Frank. Magill, ***Survey of Social Science***, (California, Salem Press, 1994).

G. Cole, **Management Theory and Practice**, (DP Publications Limited, second edition).

Garth Saloner and Others, (2001), **Strategic Management**, New York, John Wiley & Sons.

Geoffrey Hirt and Others, ***Fundamentals of Investments Managements***, (Boston, McGraw Hall, 2003).

Gerry Johnson and Kevan Scholes, (1997), **Exploring Corporate Strategy, Text and Cases**, London, Prentice Hall.

Gilbert Fairholm, ***Mastering Inner Leadership***, (UK, Quorum Books, 2001).

Gordon Alexander and Others, ***Fundamentals of Investments***, (New Jersey, Prentice Hall, 2001).

Harrington Niehaus, ***Risk Management and Insurance***, (Boston, McGraw Hall, 1999).

Harrison & ST. John, (1998), **Strategic Management of Organizations and Stakeholders, Concepts and Cases**, USA, South-Western College Publishing.

Harvey Brelin and Others, ***Focused Quality, Managing For Results***, (New York, John Wiley & sons, 1995).

Henry Mintzberg and James Quinn, (1996), **The strategy Process, Concepts, contexts, cases,** New Jersey, Prentic Hall International.

Horst Bergmann and others, ***Everyone a Leader***, (New York, John Wiley & sons, 1999).

Howard Gitlow, ***Quality Management Systems, Aprctical Guide***, (New York, CRC press, 2001).

Ian Mitroff, ***Managing Crises Before They Happen***, (New York, Amacom, 2001).

IBI, International Business Intelligence, ***Investment Incentives Worldwide***, (UK, Eurafi Limited, 1987).

Ivor Seeley, ***Building Economics***, (London, Macmillan Press, 1996).

James E. **Public Policymaking**, (New York, Houghton Mifflin Company, fifth edition, 2003).

James Evans, ***Total Quality, Management, Organization, and Strategy***, (UK, Thomson, 2003).

James W. ***Corporate Culture And The Quality Organization***, (London, Quorum books, 2001).

Jan McKenzie and Christine Van, (2004), **Understanding The Knowledgeable Organization**, Australia, Thomson, Fourth Edition.

Jane Henery & David Mayle, ***Managing Innovation and Change***, (London, SAGE, publications, 2002).

Joe Peppard, (1993), **I.T. Strategic For Business**, UK, Pitman Publishing.

John Antonakis and others, ***The Nature of Leadership***, (London, SAGE publications, 2004).

John Thompson, (1995), **Strategy In Action**, London, International Thomson Business Press.

John Thompson, (2001), **Strategic Management**, Australia, Thomson Learning, Fourth Edition.

John Zenger, ***The Extraordinary Leader***, (New York, McGraw Hill, 2002).

Jon Martin and J. Petty, ***Value Based Management***, (Boston, Harvard Business School Press, 2000).

Jon Sundbo and Lars Fuglsang, ***Innovation as Strategic Reflexivity***, (New York, Routledge, 2002).

Joseph Badaracco, ***Leading Quality***, (Boston, Harvard Business School Press, 2002).

Joseph Massie, (1987), **Essentials of Management**, New Delhi, Prentice Hall of India.

Ken Blanchard, ***Self Leadership and the one minute manager***, (New York, William Morrow, 2005).

Ken Blanchard, ***The Secret***, (San Francisco, Berrett Publishers, 2001).

Keri S. & Carol S, (2004), **Managing and Using Information Systems, A Strategic Approach**, New York, John Wiley & Sons.

Lewis Mandell and Others, ***Investments***, (New York, Macmillan Publishing Company, 1992).

Malcolm Wheatley, ***Understanding Just in Time***, (UK, Barron's, 1997).

Management and Organizational Behavior, John R. (New York, John Wiely & Sons, 1996).

Management Theory and Practice, (DP Publications Limited, second edition).

Marketing Communications, Jim Blythe, Great Britain, financial Times, Pearson Education limited, 2000).

Marketing Strategies, Stuart. Rogers, (Quorum books, USA, 1st edition, 2001).

Martin Betts, ***Strategic Management of I.T***, (USA, Blackwell Science, 1999).

Micael Brooke, (1996), **International Management**, Stanley Thornes Publishers Ltd.

Michael Baye, (2000), **Managerial Economics and Business Strategy**, Boston, Irwin McGraw-Hill.

Mike Seymour, ***Effective Crisis Management***, (London, CASSELL, 2000).

Muhammad AlBuraey, **Administrative Development An Islamic Perspective**, (London, Kegan Paul International, First published, 1985).

Normand Frigon, ***The Leader***, (New York, AMACOM, 1996).
Paul Plsek, ***Creativity Innovation and Quality***, (USA, ASQ Quality Press, 1997).
Philip L. **Training In Management Skills**, (New York, Prentice Hall, 2001).
Ralph Jacobson, ***Leading For A Change***, (Boston, Butterworth, 2000).
Richard Hackman, ***Leading Teams***, (Boston, Harvard Busniess School, 2002).
Richard Mead, (1990), **Cross-Cultural Management Communication**, New York, John Wiley & Sons.
Robert Kaplan and David Norton, **The Execution Premium**, (ISA, Harvard Bussines school Publishing Corporate, 2008).
Robert Quinn and others, ***Becoming A Master Manager***, (New York, John Wiley & sons, 1996).
Robert Quinn and others, **Becoming A Master Manager**, (New York, John Wiley & sons, 1996).
Robert Strong, ***Portfolio Construction, Management & Protection***, (Australia, Thomson, 2003).
Ronald Heifetz, ***Leadership on the line***, (Boston, Harvard Busniess School, 2002).
Stephen Lothouse, ***Equity Investment Management***, (New York, John Wiley & Sons, 1994).
Stephen Robbins, **Management Today**, (New Jersey, Prentice Hall, 2000).
Stephn George, ***Total Quality Managmement***, (New York, John Wiley & sons, 1998).
Steve Albrecht, ***Crisis Management for Corporate Self-Defense***, (New York, American Management Association, 1996).
Steve Cooke and Nigl Slack, (1991), **Making Management Decisions**, London, Prentice Hall.
Strategy, Structures, And Systems, (Amsterdam, Elsevier, 2007).
Sumarntra Ghoshal, ***The Individualized Corporation***, (New York, A Harpers Business Book, 1997).
Thomson Strickland, (2001), **Strategic Management, Concepts and Cases**, Boston, McGraw-Hill, Twelfth Edition.
Timothy Clark, ***Success Through Quality***, (Wisconsion, ASQ Quality Press, 1999).
Tony McAdams, **Law, Business And Society**, (Boston, MsGraw-Hill, sixth edition).
Trevor Holroyd, ***Principles of Estimating***, (London, Thomas Telford Ltd, 2000).
Uriel Rosenthal and others, ***Managing Crises***, (USA, Charles Thomas publishers, 2001).

W Reddin, **Effective Management**, (New Delhi, Tata McGraw, 1987).
Warren Bennis, ***Visionary leadership***, (San Francisco, John Wiley & son, 1992).
William Duncan, ***Total Quality, Key Terms and Concepts***, (New York, AMACOM, 1995).
William Sharpe and Others, ***Investments***, (New Jersey, Prentice Hall, 1999).
Zvi Bodie and Others, ***Essentials of Investment***, (Boston, McGraw Hall, 2004).

ثالثاً: المقابلات

جمال الطريفي، مدير الأوقاف بالأمانة العامة للأوقاف بإمارة الشارقة، بتاريخ 24 ديسمبر 2002.
صالح الملا، تنفيذي أرشفة الأوقاف، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، بدبي، بتاريخ 25 مايو 2010.
قاسم كناكري، 4 يونيو 2009.
سعيد السائح، رئيس قسم المحافظ الاستثمارية، 18 مارس 2009.
عزان لوتاه، رئيس وحدة التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة الأوقاف (4 ديسمبر 2006)، دبي.
عبد الرحمن الشارد، الأمين العام السابق لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، بدبي، بتاريخ 18 يونيو 2010.

الوقف

بين الأصالة والمعاصرة

www.iiiw.info
info@iiiw.info
M: 8343 512 79 962+
facebook.com/iiiwjo
iiiow
wiiijo

- دكتوراه في القانون الإسلامي والسياسة الشرعية من الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، (2001م).
- مدير تحرير مجلة "الرسالة"، ورئيس جمعية طلبة الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، (1997-2000).
- مؤسس المعهد الدولي للوقف الإسلامي بماليزيا 2008.
- أستاذ جامعي في أكثر من (13) جامعة إماراتية وماليزية.
- استشاري الدراسات بمؤسسة الأوقاف بدبي (2005-2011).
- نشر أكثر من (50) كتاب وبحث ومراجعة كتاب في حقول أصول الفقه والوقف الإسلامي والسياسة الشرعية.
- حصل على خمس جوائز علمية دولية، وهي: جائزة أفضل بحث خيري لدائرة الشؤون الإسلامية بدبي، جائزة العويس للدراسات والابتكار العلمي بدبي، والجائزة العلمية في مسابقة الكويت الدولية لأبحاث الوقف في الفترة ما بين (2001-2006).
- المشرف الأكاديمي على دبلوم الإدارة الوقفية المخصص لموظفي الأوقاف.

د. سامي محمد الصلاحات
المستشار، وعضو مجلس إدارة المعهد الدولي للوقف الاسلامي بماليزيا

ISBN 978-614-01-1224-7

توزيع
الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.
www.asp.com.lb - www.aspbooks.com